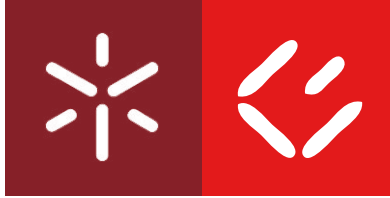


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Sara Manuela Rosas da Costa

**Sistema de Avaliação de Desempenho:  
Estudo de Caso**





**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

Sara Manuela Rosas da Costa

**Sistema de Avaliação de Desempenho:  
Estudo de Caso**

Projeto de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação do

**Professor Doutor José João Correia Leite  
Ribeiro**

Abril de 2017

## **Agradecimentos**

Tendo consciência que a realização deste projeto não seria possível sem a cooperação de algumas pessoas, aproveita-se esta oportunidade para agradecer aos que deram, de alguma forma, o seu contributo para este projeto.

Em primeiro lugar, ao Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro, orientador deste projeto, que fez mais que o seu papel de orientador, apoiando e dando incentivo para que me mantivesse na persecução deste trabalho.

Um sincero agradecimento à empresa que me acolheu para a realização deste projeto, assim como a todos os colaboradores com quem tive contacto. Em especial à responsável do departamento financeiro, que se mostrou sempre disponível e com vontade de abertura em cada etapa do caminho.

Por fim, um agradecimento aos meus familiares e amigos que me apoiaram e incentivaram ao longo do caminho, sempre com palavras de alento.

A todos muito obrigada!



## **Resumo**

Uma das grandes preocupações das organizações, hoje em dia passa por perceber como se podem manter saudáveis num terreno cada vez mais acidentado, tentando perceber qual a sua vantagem competitiva e onde podem encontrar a sua diferenciação numa altura que tudo é padronizado e rapidamente colonizável. É assim que se percebe que a diferença só pode residir em recursos não copiáveis, os recursos humanos. Com essa percepção as empresas procuram o melhor que esses recursos têm para oferecer, tentando tirar assim o máximo partido deles. É neste sentido que tem sido utilizado o sistema de avaliação de desempenho.

Este projeto explora essa necessidade de conhecer e aproveitar de forma mais aprofundada o que os colaboradores podem oferecer de melhor à organização na qual estão inseridos. O objetivo passa por analisar o sistema de avaliação de desempenho existente na organização e encontrar caminhos de melhoria. Para isso, foi escolhido uma metodologia qualitativa baseada na recolha de informação através de entrevistas semiestruturadas nas quais se pretendeu obter informação aprofundada quer de avaliados, quer de avaliadores.

O resultado final é a reformulação do modelo de avaliação de desempenho que permita obter informação justa e no qual possa assentar decisões de gestão. O modelo em questão, foi formulado de forma a focar os comportamentos que influenciam os resultados dos avaliados e dotado de mais transparência, clareza, simplicidade e fiabilidade.



## **Summary**

One of the major concerns of organizations today is how they can stay healthy in an increasingly competitive market, trying to figure out their competitive advantage and where they can find their differentiation at a time when everything is standardized and quickly replicated. This is how it is perceived that the difference can only reside in non copiable resources, human resources. With this perception, companies are looking for the best these resources have to offer, trying to get the most out of them. It is in this sense that the performance evaluation system has been used.

This project explores this interest on understanding deeper what employees can best offer to the organization in which they are inserted. The goal is to analyze the existing performance evaluation system in the organization and find ways to improve it. For this, a qualitative methodology based on the semi-structured interviews was chosen to collect in-depth information about the person being evaluated and about the evaluators.

The end result is the reformulation of the performance evaluation model so that it allows to collect accurate and fair information on which management decisions can be based on. The model under study was reformulated to focus on the behaviors that influence the results of the evaluated ones and aims to provide more transparent, clear, simple and reliable.





## Índice

Índice de gráficos .....	XI
Índice de ilustrações .....	XII
Introdução .....	1
1. Identificação do caso .....	5
1.1. A organização .....	5
1.1.1. A gestão de recursos humanos .....	6
1.1.2. Os recursos humanos .....	7
1.2. Apresentação do problema .....	12
2. Enquadramento teórico .....	15
2.1. A evolução .....	15
2.2. Avaliação de desempenho .....	16
2.2.1. Objetivos da avaliação de desempenho .....	18
2.2.2. Critérios de avaliação .....	19
2.2.3. Métodos de avaliação .....	20
2.2.4. Responsáveis pela avaliação .....	26
2.2.5. Erros relevantes a ter em conta .....	29
2.3. <i>Feedback</i> .....	32
2.4. Condições para o êxito do sistema de avaliação de desempenho .....	34
2.5. Construção e implementação do sistema de avaliação de desempenho .....	36
3. Metodologia .....	41
3.1. Opções metodológicas .....	41
3.2. Procedimentos na escolha da amostra .....	43
3.2.1. Caracterização dos entrevistados .....	44

4. Análise dos dados .....	47
4.1 Percepção dos membros da organização sobre o sistema de avaliação de desempenho ..	47
4.2 Análise crítica do sistema de avaliação de desempenho da organização .....	52
4.2.1. Escolhas para a reformulação do processo de avaliação .....	59
4.2.3. Reformulação da estrutura dos instrumentos de avaliação .....	67
4.2.2. Fases do processo de avaliação .....	81
Conclusão .....	85
Referências bibliográficas.....	87
Apêndices .....	91

## Índice de gráficos

Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores por grupo etário .....	8
Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores por sexo .....	8
Gráfico 3 – Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade.....	9
Gráfico 4– Distribuição dos colaboradores por antiguidade na empresa .....	9
Gráfico 5 – Distribuição dos colaboradores por tipo de contrato.....	10
Gráfico 6 – Distribuição dos entrevistados por grupo etário.....	44
Gráfico 7 – Distribuição dos entrevistados por nível de escolaridade .....	45
Gráfico 8 – Distribuição dos entrevistados por estado civil .....	45
Gráfico 9 – Distribuição dos entrevistados pela forma de ingresso na empresa .....	46

## **Índice de ilustrações**

Ilustração 1 – Organograma da empresa .....	11
---	----

## Introdução

Cada vez mais a captação e retenção do capital humano é uma das preocupações das organizações que pretendem estar num lugar de destaque no mercado cada vez mais amplo e competitivo. Pois, já não se trata de obter apenas melhorias internas, as empresas da atualidade que se destacam e posicionam num mercado aberto e concorrencial tem que ter em conta a sua competitividade no mercado (Camara, 2015).

Assim, os seus desafios são cada vez maiores (crescente competitividade global, célere inovação tecnológica, rápida alteração de processos, etc.), sendo necessária uma boa articulação entre os seus pilares como a visão, missão, valores e objetivos e os seus recursos humanos de forma a os ultrapassar (Aguinis, 2009; Chiavenato, 2008). Cada vez mais as empresas percebem que são estes recursos que farão a diferença nos seus desempenhos e que representam a sua vantagem competitiva, pois detêm o fator diferenciador pela capacidade de inovar. Num contexto laboral dominado por necessidades crescentes e numa economia cada vez mais competitiva, o desempenho dos recursos humanos torna-se um ponto essencial na geração de resultados positivos (Demyen & Popa, 2014). Assim sendo, não é de surpreender que a maior parte das organizações utilize métodos que lhes permita perceber o potencial desses recursos e queira obter o máximo partido deles.

É nesse sentido que a avaliação de desempenho se mostra como uma mais-valia para a empresa, pois ela permite obter informações que esta pode utilizar de forma a melhorar a *performance* dos seus colaboradores e por consequência o seu próprio desempenho. Em todas as organizações existem avaliações dos colaboradores, quanto mais não seja de forma informal, ora esse pode ser um grave problema pois pode originar desvios de atenção de dimensões importantes e a valorização de outras com menos importância. Assim sendo, procurar e implementar sistemas de avaliação formais é a opção que as empresas têm para conseguir instaurar meios válidos e fidedignos de medir o desempenho (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012; Camara, 2015; Almeida, 1996).

Muitos dos autores são unânimes em considerar a avaliação de desempenho como um instrumento deveras fundamental para o sucesso estratégico da organização, no entanto, este

não é um procedimento fácil de aplicar principalmente com resultados globalmente satisfatórios, sendo importante definir claramente os objetivos da avaliação (Van Dijk & Schodl, 2015).

Uma avaliação mal estruturada e enviesada gera desconfiança sobre a mesma, quebra da motivação, degradação das relações entre superiores e subordinados, diminuição da identificação com a empresa e ainda pode gerar uma diminuição dos níveis de desempenho, sendo precisamente o contrário do que é procurado pela avaliação de desempenho (Bouskila-Yam & Kluger, 2011; Gomes *et al.*, 2008). Este processo pode fazer aumentar o nível de ansiedade de todos os intervenientes e criar tensões entre os colaboradores e as suas chefias (Caetano, 2008).

Mas no reverso, se a empresa possuir um sistema de avaliação de desempenho bem estruturado consistente e coerente, este processo gera benefícios inegáveis, como motivar os colaboradores com mais mérito e dedicação ao trabalho a focarem-se no alcance dos objetivos individuais, de equipa e organizacionais. As avaliações de desempenho bem-sucedidas são também a melhor forma de justificar aumentos salariais, promoções e ações de formação e desenvolvimento (Almeida, 1996; Gomes *et al.*, 2008).

Por tudo isto, é necessário que as empresas tenham grande atenção os processos que escolhem para desenvolver a sua avaliação de desempenho de forma a obter um sistema mais justo e que permita basear decisões nas informações recolhidas. É neste sentido que o presente projeto é constituído. A sua finalidade é avaliar o sistema de avaliação de empresa X<sup>1</sup> e perceber quais os aspetos que não estão articulados de forma a melhorá-los para tirar mais partido de um sistema que permite beneficiar tanto organização como colaboradores. A empresa em causa possui um sistema de avaliação que é utilizado há diversos anos de forma irregular, o que significa que a empresa recorre à avaliação de desempenho quando considera oportuno, não existindo uma normalização no que respeita à sua periodicidade. Tendo necessidade de atualizá-lo de modo a obter um sistema justo, através do qual possa obter informação para ajustar o desempenho dos colaboradores ao que é esperado deles e retirar daí formas de compensar os melhores desempenhos.

De forma a dar resposta ao problema demonstrado pela empresa o presente projeto desenrola-se em quatro capítulos, contendo no 1º capítulo a caracterização da organização, a

---

<sup>1</sup> A empresa não é identificada por razões de confidencialidade

sua evolução ao longo do tempo, a sua política de gestão de recursos humanos, uma caracterização dos seus colaboradores e a descrição do problema que apresenta.

No 2º capítulo é dado a conhecer as teorias que mais se destacam no tema da avaliação de desempenho, os caminhos a seguir para melhor desenhar um sistema de avaliação adaptado às necessidades da empresa em questão. Neste capítulo também é descrito qual o fio condutor teórico seguido para este trabalho.

No 3º capítulo faz-se a exposição do caminho metodológico escolhido para recolher e tratar a informação obtida junto dos colaboradores de diferentes níveis e departamentos da organização, assim como a sua justificação.

No 4º e último capítulo é apresentada a análise do problema, as recomendações e propostas de solução do mesmo com base nos dados analisados. É dada a conhecer a constituição do sistema da avaliação e as alterações propostas de acordo com a teoria trabalhada no 2º capítulo e a informação recolhida na empresa. São também analisadas as dificuldades encontradas ao longo do caminho.





## **1. Identificação do caso**

Este projeto foi desenvolvido em contexto empresarial, tendo como objetivo a melhoria do sistema de avaliação de desempenho existente na empresa. Neste capítulo dá-se a conhecer o contexto da empresa, quais as políticas desenvolvidas referentes à gestão dos recursos humanos, e a caracterização dos seus recursos humanos. É explicado também em que consiste o problema referenciado pela empresa no seu sistema de avaliação de desempenho e pelo qual a investigadora foi integrada na empresa.

### **1.1. A organização**

A empresa na qual foi realizado este projeto prefere manter o anonimato, sendo respeitado em todo o trabalho esta vontade. Está localizada na zona Norte de Portugal desde a sua fundação, conta com 25 anos de existência e com a mesma antiguidade dedicada à produção de componentes de plástico, nomeadamente para a indústria automóvel. Desenvolve e produz peças injetadas em plásticos de engenharia, moldes para injeção de plástico, ferramentas e dispositivos personalizados. Com presença global, exporta no momento para clientes na Europa, Ásia, América do Norte e América do Sul.

Encontra-se numa fase de crescimento, o seu número de clientes tem vindo a aumentar desde 2012, ano em que se começa a perceber um aumento significativo, crescendo de 26 para 40 colaboradores em 2016. Quanto ao seu crescimento global, verifica-se aumento bastante significativo, tendo crescido 23,83% entre 2014 e 2016. Tendo neste momento um volume de negócio que ascende aos 2 milhões. Devido a este crescimento global manifesta francas necessidades de aumentar as instalações, tendo previsto a construção de mais 1000 metros quadrados.

Esta empresa assenta em pilares bem definidos, assumindo a sua visão de querer ser uma referência a nível de processos para que os clientes a reconheçam como fornecedores de classe mundial. A sua missão funde-se nesta definição, focando-se na satisfação do cliente, procurando continuamente ir ao encontro das necessidades deste prestando um atendimento

personalizado e dedicado. Tem como objetivos principais ser reconhecido no mercado como a melhor solução para oferecer sub-conjuntos e peças técnicas em plástico, assim como aumentar a variedade de oferta de produtos produzidos.

#### **1.1.1. A gestão de recursos humanos**

Esta empresa não possui um departamento de recursos humanos, sendo que todas as tarefas de gestão de recursos humanos estão a cargo do departamento administrativo/financeiro. Assim sendo, a pessoa encarregue por este departamento acumula as funções inerentes à gestão de pessoas. As políticas de recursos humanos não têm um processo formalizado, baseando as decisões tomadas em colaboração de outros departamentos e da direção geral quando necessário.

As práticas a nível de gestão de pessoas na empresa passam por:

- Recrutamento e seleção dos colaboradores: sempre que é necessário proceder à contratação de colaboradores, principalmente no que toca à área de produção a empresa recorre a uma empresa de emprego temporário, com a qual tem parceria, que remete os candidatos selecionados para entrevistas na empresa. Sendo o candidato escolhido pela responsável financeira e por vezes com a opinião da direção geral.

- Processamento dos salários: este processo fica a cargo exclusivamente da responsável financeira. Existindo um relógio de ponto que controla as entradas e saídas dos colaboradores. Os colaboradores com funções de produção recebem o salário mínimo nacional, enquanto os colaboradores da qualidade uma vez que têm mais responsabilidade recebem um salário ligeiramente acima do salário mínimo. Existe a possibilidade de ajustar os horários de trabalho para que os colaboradores não tenham descontos de horas e consequente perda de vencimento quando, por exemplo, necessitam faltar algumas horas em determinado dia, desde que exista um aviso prévio às chefias respetivas.

- Processos de formação: em primeiro lugar é dada formação no posto de trabalho por outro colaborador com experiência. Esse processo é registado num modelo próprio em que, passados 15 dias o responsável analisa se o colaborador evoluiu ou não, sendo esta a primeira avaliação de eficácia da formação. Durante o ano, existe um controle de necessidades de

formação, feito nas reuniões semanais, resultando na elaboração de um plano de formação anual. Os colaboradores de produção têm formação em produção e qualidade, numa sala com a responsável pela qualidade, que possui o certificado de formação. É também dado a conhecer as reclamações dos clientes e as normas a cumprir pelo certificado ISSO/TS. No ano de 2017, o Instituto de Emprego e Formação Profissional, irá dar uma formação de qualificação das funções aos colaboradores da produção.

- Análise e descrição de funções: a análise das funções exercidas por todos os colaboradores encontra-se definida abarcando aspetos como os requisitos mínimos para a função, as suas principais responsabilidades e qual o seu superior hierárquico.

- Implementação de medidas que promovam a coesão: a responsável pelas práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem perceção que a direção da empresa pode contribuir para o bom ambiente e a coesão de grupo. Desta forma, preocupa-se em organizar eventos que promovam o convívio e possibilitem a interação fora do contexto de trabalho. Para isso organiza dois eventos, um convívio antes das férias de verão e outro no final do ano. Além disso mostra abertura para ouvir os problemas dos colaboradores e tentar ajudar na sua resolução.

### **1.1.2. Os recursos humanos**

A organização é composta por cinco departamentos, comercial, financeiro, produção, qualidade e engenharia de produto. Estes departamentos respondem diretamente ao diretor geral da empresa, sendo também responsável pela área comercial, para além disso faz parte também do conselho de administração a par de outro sócio que foi o fundador da empresa. Para uma informação mais detalhada ver organograma da empresa, representado na figura 1.

Quanto ao número de colaboradores que a empresa possuiu, este já foi mais elevado, sendo que o seu pico mais alto foi atingido em 2003 com 43 colaboradores, que desde essa data foi diminuindo, com a exceção do ano 2007 em que houve um pequeno crescimento, atingindo o seu ponto mais baixo em 2009, com apenas 14 colaboradores. Desde aí, a tendência é de crescimento gradual.

A empresa emprega no momento 34 colaboradores, sendo distribuídos da seguinte forma: 5 responsáveis de departamentos; 15 colaboradores de produção; 3 colaboradores da

qualidade; 3 chefes de turno, 3 colaboradores de ferramentaria; 1 responsável de armazém; 1 administrativa de planeamento e logística; 1 motorista; 1 engenheiro de projeto; 1 administrador.

A maioria dos colaboradores encontra-se na faixa etária dos 30 aos 50 anos. Dentro desta faixa etária, a maior parte, 13 (38%) colaboradores tem idades compreendidas entre 41 e 50 anos, como é exemplificado no gráfico 1.

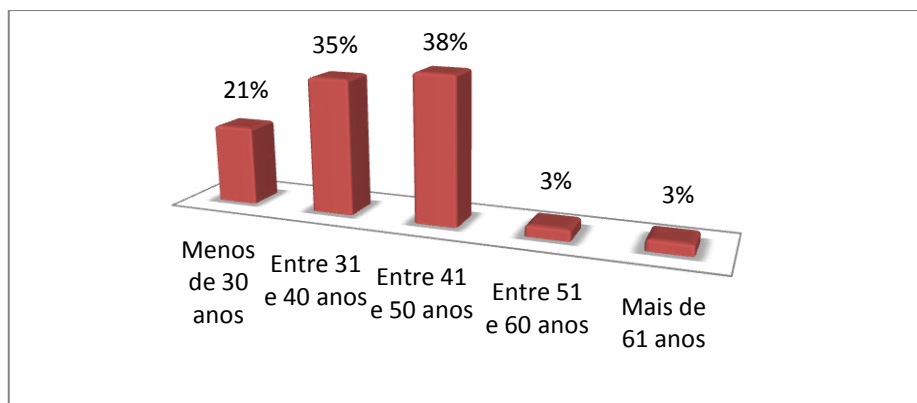


Gráfico 1 – Distribuição dos colaboradores por grupo etário

Esta é uma empresa que tem uma maioria de colaboradores do sexo feminino, o que representa 21 (62%) colaboradores. Este facto está relacionado com a mão de obra da produção ser ocupada maioritariamente por mulheres. Esta distribuição é representada no gráfico 2.

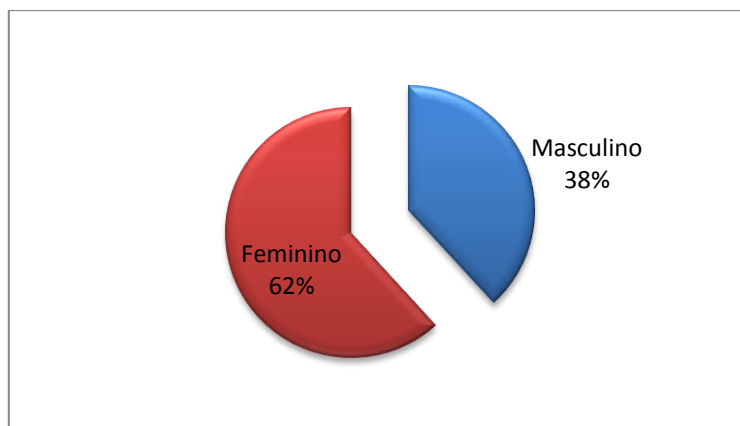


Gráfico 2 – Distribuição dos colaboradores por sexo

Quanto ao nível de escolaridade dos colaboradores, é possível perceber que a maioria possui um nível de ensino intermédio, pois a maior parte, 15 (44%) colaboradores completaram o grau secundário. A percentagem de colaboradores com baixa escolaridade é bastante reduzida, apenas 1 (3%) colaborador concluiu apenas o 2º Ciclo. No entanto esta realidade deve-

se ao facto de alguns colaboradores aumentarem o seu nível de escolaridade através de medidas apoiadas pelo governo, como é o caso das novas oportunidades que possibilitou a conclusão do 3º Ciclo. A distribuição mais detalhada encontra-se no gráfico 3.

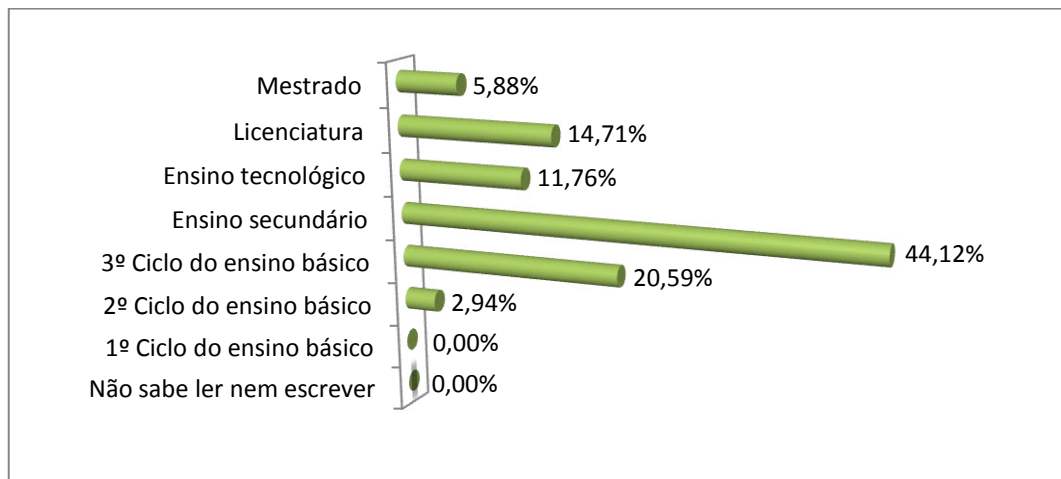


Gráfico 3 – Distribuição dos colaboradores por nível de escolaridade

A maioria dos colaboradores não tem uma antiguidade elevada, sendo que 22 (65%) dos colaboradores encontram-se na empresa há menos de 5 anos conforme apresentado no gráfico 4.

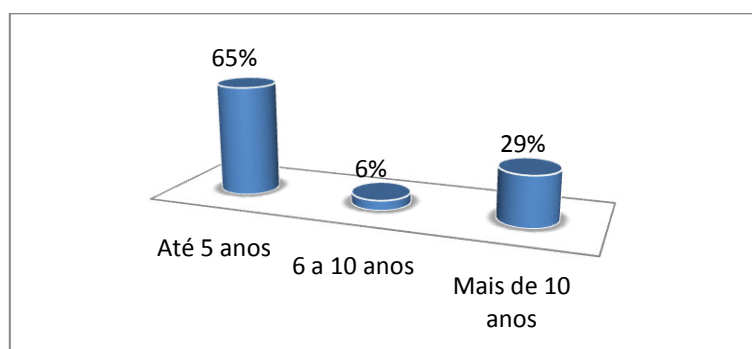


Gráfico 4 – Distribuição dos colaboradores por antiguidade na empresa

Quanto ao tipo de contrato, apesar da organização recorrer a empresas de emprego temporário em picos de produção, a maioria, 19 (56%) colaboradores tem um contrato sem termo (efetivo) na empresa. Como se pode compreender pelo gráfico 5.

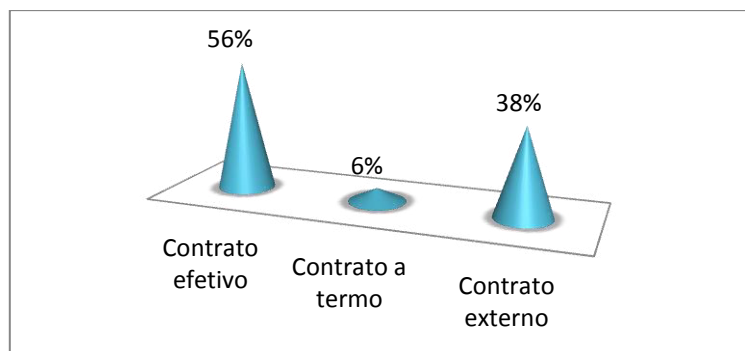


Gráfico 5 – Distribuição dos colaboradores por tipo de contrato

Esta empresa tem um funcionamento de 24 horas durante 5 dias por semana, laborando em 3 turnos diários de 8 horas, os turnos apresentam um regime fixo. Desta forma, a produção e ferramentaria apresenta os seguintes horários, das 06:00 às 14:00; das 14:00 às 22:00 e das 22:00 às 6:00. As restantes funções têm apenas um turno em horário normal, das 8:30h às 18:00h.

## Organograma funcional da empresa

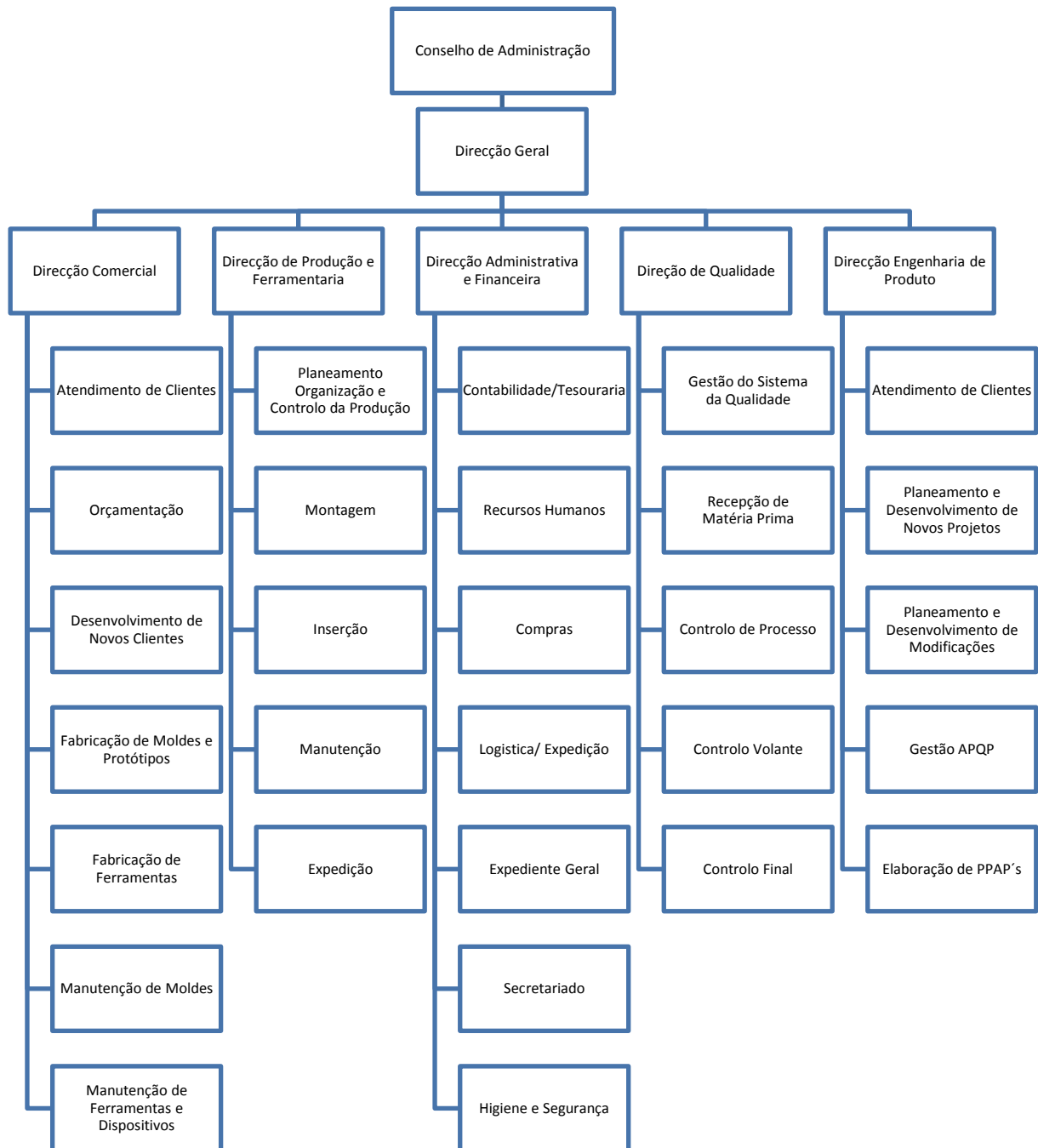


Ilustração 1 – Organograma da empresa  
Fonte: documento da empresa



## **1.2. Apresentação do problema**

Como referido anteriormente, esta organização não possui departamento de gestão de recursos humanos, sendo a responsável pelo departamento financeiro que tem a seu cargo as práticas de gestão de recursos humanos. No que se refere à prática de avaliação de desempenho, esta foi implementada de forma a obter o certificado ISSO/TS há mais de 10 anos. Desde o início, que esta ferramenta com tanto poder de informação não tem sido aproveitada da melhor forma. Apesar de ser perçecionada pela responsável financeira e também pelo diretor geral como uma importante ferramenta de gestão dos recursos humanos, nunca foi dedicado o tempo necessário a esta prática de forma a obter resultados que pudessem representar valor acrescentado. Para além disso, não existe um processo formalizado de forma consistente ao longo do tempo, sendo que desde que iniciaram a avaliação de desempenho até à data foram feitas apenas três processos de avaliação.

Desta forma, a perceção geral em relação a este instrumento de avaliação é de descontentamento e desvalorização, já que não se relaciona a informação obtida com decisões de gestão de recursos humanos. Nesse sentido, é urgente trabalhar o sistema de avaliação de desempenho existente na empresa e dar-lhe uma nova vida, ou seja, é necessário alterar o que não se encontra bem estruturado e dotar o sistema de forma a ser perçecionado como sendo justo e capaz de recolher informação passível de sustentar decisões em relação ao ajustamento de comportamentos, como também em questões de remunerações e prémios. Assim sendo, os objetivos centrais desta melhoria passam por conhecer melhor e de modo formalizado o desempenho dos colaboradores da empresa, de forma a ajustar os desempenhos ao que é esperado dos colaboradores. Para além disso, criar um registo de desempenhos que se destaquem pela positiva e, assim que os lucros permitirem, atribuir recompensas aos colaboradores que mais se destaquem ao longo do tempo.

O sistema de avaliação de desempenho praticado pela empresa, apresenta dois métodos diferentes para avaliar diferentes funções, ou seja, para os colaboradores da produção e para os chefes e colaboradores de departamento. Sendo que, o problema apresentado abarca todo o sistema de avaliação, sendo todo ele alvo de análise e melhoria. No entanto, o método utilizado para avaliar os colaboradores da produção é o que requer mais atenção, pois tem sido nesse setor que mais problemas tem surgido, quer de desmotivação, quer de desajustes no

desempenho dos colaboradores. Desta forma, este projeto de melhoria apesar de abarcar todo o sistema de avaliação praticado pela empresa, irá focar mais esforços no instrumento de avaliação dos colaboradores da produção.

De forma a se desenvolver uma proposta de melhoria do sistema de avaliação da empresa, é necessário estudar o que tem sido referido na literatura sobre este assunto. É precisamente isso que se propõe no capítulo seguinte, fazer um levantamento dos aspetos com mais destaque por parte dos investigadores para depois se tomar decisões sustentadas nessa mesma literatura.



## **2. Enquadramento teórico**

### **2.1. A evolução**

Ao longo dos tempos tem-se verificado cada vez mais um interesse pela área da gestão dos recursos humanos, pois, esta é responsável pela gestão daquele que cada vez mais é considerado o bem mais precioso de uma organização, as pessoas (Bilhim, 2006). Tem sido evidente ao longo do tempo que são estes os recursos mais importantes para distinguir a organização, assim não é de espantar que seja atribuída cada vez mais importância às formas de gerir e tirar maior partido desse recurso.

Desde a década de 1970, que se tem assistido a uma grande transformação no que respeita à forma como os administradores percecionam os recursos humanos da sua organização. Todas as mudanças externas ocorridas nessa altura contribuíram para alterar o papel das pessoas na organização, passando a desempenhar um papel mais proactivo e orientado para o objetivo de longo prazo da empresa (Gomes *et al.*, 2008). Passa-se a ter uma preocupação em obter o melhor de cada individuo de forma a contribuir para os resultados e competitividade da empresa (Legge, 1995; Storey, 1995). A mudança dá-se pela percepção de que os outros fatores competitivos da organização (tecnologia, produção, etc.) podem ser copiados pela concorrência igualando a sua vantagem, o que não acontece com o fator-chave da organização, as pessoas, pois estas não são imitáveis (Ulrich, 1998).

No entanto, apesar do crescente reconhecimento do valor distintivo das pessoas, as decisões dos gestores no que concerne à gestão deste recurso não tem sido efetuada de forma tao rigorosa e assente em conhecimentos profundos, ao contrário do que acontece com decisões financeiras (Fernandes-Aráoz, 2007). Mas, num contexto empresarial cada vez mais direcionado para o seu capital humano é necessário que além das tradicionais valias (processamento salarial, cumprimento da lei laboral, entre outros), a gestão de recursos humanos procure utilizar o talento humano nas suas variadas vertentes, promovendo estratégias organizacionais baseadas nas pessoas, de forma a consolidar a ideia de que a estratégia são as pessoas (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

Numa altura em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres modificações tornaram-se os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo rápida e eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias (Chiavenato, 2008).

Assim sendo, é importante procurar formas de gerir os recursos humanos de maneira a obter os resultados que a empresa espera atingir em termos de competitividade e destaque no mercado. Existem diversas formas de gerir este recurso, sendo que entre as mais utilizadas encontramos a avaliação de desempenho devido à percepção do elevado potencial deste processo, tendo ganho cada vez mais importância no contexto organizacional (Caetano, 1998; Ibeogu & Ozturen, 2014; Van Dijk & Schodl 2015). Este processo pode ter repercussão em vários aspetos da gestão de recursos humanos, começando por incidir sobre o sistema de controlo do desempenho, mas também sobre aspetos como a seleção, formação, desenvolvimento profissional, remuneração e promoção dos colaboradores da empresa (Aguinis, 2009; Caetano, 1998; Maund, 2001; Mathis & Jackson 2011).

A viabilidade e a competitividade a longo prazo de qualquer organização dependem da sua capacidade de avaliar o desempenho dos colaboradores e de analisar a sua contribuição para atingir os objetivos que lhes são atribuídos pelos gestores. Portanto, avaliar o desempenho dos colaboradores é sempre uma importante tarefa de gestão. A avaliação do desempenho dos colaboradores é uma ferramenta valiosa e um elemento essencial do funcionamento de qualquer empresa. (Fekete & Rozenberg, 2014).

## **2.2. Avaliação de desempenho**

Para falarmos de avaliação de desempenho, convém em primeiro lugar, perceber o que tem sido defendido na literatura ao longo dos tempos sobre este processo, no que respeita à sua conceção.

A avaliação de desempenho consiste numa *“sistemática apreciação do comportamento do indivíduo na função que ocupa, suportada na análise objetiva do comportamento do homem no trabalho, e comunicação ao mesmo do resultado da avaliação”* (Rocha, 1999, p. 120).

Almeida (1996), refere que a avaliação de desempenho é um instrumento de medida que permite às empresas se autorregular, pois, o pretendido com a avaliação de desempenho é garantir que se identifica o desvio entre o que era esperado atingir e aquilo que na realidade foi atingido.

Caetano (2008), refere que o sistema de avaliação de desempenho é um instrumento cuja função deve passar por avaliar o desempenho dos colaboradores com vista a melhorá-lo. Assim, deve ser encarado como um utensílio para o levantamento de dados, que assinalem as condições existentes num determinado momento na organização, que possam potenciar um aproveitamento insuficiente dos seus colaboradores.

Também França (2008), defende que este processo tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho dos colaboradores da empresa tanto a nível individual como a nível de grupo, para dessa forma impulsionar o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como melhorar o seu desempenho.

Armstrong (2009) sintetiza os objetivos da avaliação de desempenho com os seguintes itens: alinhamento dos objetivos individuais e organizacionais; melhorar o desempenho organizacional; melhorar o desempenho individual; promover o apoio para o desenvolvimento pessoal; incrementar uma cultura de desempenho; comunicar a recompensa referente ao desempenho.

De acordo com Tavares (2011, p. 213), trata-se de uma *“atividade de gestão de pessoas que tem como objetivo melhorar o desempenho de cada trabalhador, tendo como objetivo último detetar pontos fracos e fortes no exercício da sua atividade, ajudando a que cada um desenvolva as suas competências”*.

A avaliação de desempenho do funcionário, para Mone *et al.* (2011), consiste em cinco atividades: definição de metas de desempenho e desenvolvimento; fornecer *feedback* contínuo e reconhecimento; gerir o desenvolvimento do funcionário; realizar avaliações de meio de ano e final de ano e construir um clima de confiança e empoderamento.

É possível perceber no discurso de Ibeogu e Qztüren (2014) que a avaliação de desempenho tem o intuito de identificar, recompensar e disciplinar os colaboradores de acordo com sua prestação.

Fekete e Rozenberg (2014) dizem-nos que a avaliação de desempenho pode ser utilizada pelos gestores como ferramenta motivacional, para comunicar a prestação esperada do

funcionário e fornecer a este o *feedback*. Para além disto, fornece dados sobre os aspetos que o funcionário necessita melhorar. Pode também fornecer oportunidades de reconhecimento, reforço positivo e melhoria do desempenho dos colaboradores.

Para Van Dijk e Schodl (2015) a avaliação de desempenho refere-se aos métodos e processos utilizados pela organização para dois grandes objetivos, aceder ao nível de desempenho dos seus colaboradores e para providenciar *feedback*. No entanto, apesar da avaliação de desempenho servir para gerir os colaboradores, geralmente nem os chefes nem colaboradores estão satisfeitos com esse processo. Portanto, para o sucesso da avaliação de desempenho ocorrer, deve-se definir claramente os seus objetivos e abordar as reações dos colaboradores.

### **2.2.1. Objetivos da avaliação de desempenho**

Através das afirmações enumeradas pode-se perceber alguns pontos em comum, podendo ser agrupados em dois grupos de objetivos procurados pelas organizações quando implementam os sistemas de avaliação de desempenho. São eles objetivos de foro *Administrativo* e de *Desenvolvimento*, tendo por base a procura da melhoria dos comportamentos dos colaboradores, assim como a melhoria de aspetos organizacionais, tecnológicos e processuais, de forma a atingir elevados níveis competitivos (Van Dijk & Schodl, 2015; Gomes *et al.*, 2008).

Os objetivos *Administrativos* têm impacto em decisões como salários, compensações, promoções, redução de pessoal, transferências e saídas ou retenção dos colaboradores da organização (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Maund, 2001; Mathis & Jackson, 2011).

Os objetivos de caráter de *Desenvolvimento Individual* tem por base diagnosticar o potencial de cada colaborador e contribuir para melhorar o seu desempenho futuro, identificação de necessidades e fornecimento de *feedback*. Identificar os pontos fortes e fracos dos colaboradores, assim como a identificação das causas do mau desempenho, quando aplicável. Para além de permitir identificar as áreas a melhorar, quer através de formações e mobilidade, quer através de reestruturação do posto e processos de trabalho, permite identificar o potencial

individual para atribuir maiores responsabilidades ao colaborador (Aguinis, 2009; Gomes *et al.*, 2008; Maund, 2001; Mathis & Jackson, 2011).

Gomes *et al.* (2008) e Caetano (2008), falam ainda de um terceiro grupo de objetivos, os estratégicos. Os padrões de resultados e valores organizacionais globais definidos, são desmultiplicados em comportamentos ou resultados, os quais se esperam que os colaboradores atinjam ou ultrapassem. Desta forma, explicita o que é esperado dos seus colaboradores no seu contributo para o sucesso estratégico de empresa.

### **2.2.2. Critérios de avaliação**

Uma das dificuldades no processo de avaliação reside na dificuldade em identificar quais as dimensões que se deve avaliar, ou seja, os aspetos que determinam um desempenho adequado. Assim, de forma a encontrar sistemas que potenciem a melhoria do desempenho, o sistema de avaliação deve estar ligado ao sistema de valores das organizações (Bilhim, 2006). É importante perceber o que se vai avaliar, pois, o desempenho dos colaboradores pode ser percecionado em duas conceções distintas. A primeira relacionada com o comportamento do colaborador, a sua forma de estar e desempenhar uma função. A segunda relacionada com o resultado obtido no seu trabalho, onde o que interessa é o resultado final do desempenho de uma função (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

A avaliação centrada no comportamento foca-se nas funções ou tarefas que o colaborador tem que desempenhar no decorrer da sua atividade, no posto de trabalho que ocupa. Ao serem estabelecidos determinados comportamentos o colaborador fica a saber o que é importante fazer e como deve ser feito. Assim, nesta avaliação são definidos os comportamentos relevantes para os objetivos da organização (Caetano, 2008). O problema que se coloca quando se escolhe uma avaliação centrada nos comportamentos prende-se com o facto de ser difícil saber quais os comportamentos que realmente devem ser considerados e os que se deve deixar de fora. Este problema conduz ao risco de avaliar os comportamentos menos importantes e relegar os de mais relevo. Outro problema é a escolha de comportamentos que tenham impacto significativo sobre os resultados e valores da organização (Gomes *et al.*, 2008).



Quando a avaliação se baseia nos resultados, tem como focalização as tarefas, funções ou atividades que o colaborador realiza e que se traduzam em resultados, de forma à organização alcançar os seus objetivos. Assim, o importante é perceber que efeito tem os resultados de determinado comportamento do indivíduo na prossecução dos objetivos organizacionais (Caetano, 2008). No entanto, uma avaliação centrada apenas nos resultados pode ter malefícios, uma vez que não permite perceber a razão dos bons e maus resultados, impossibilitando a introdução de medidas que possam solucionar o problema, pois, não é facilmente diagnosticado. Para além disso, os colaboradores podem focar a sua ação para os resultados de curto prazo descurando as implicações futuras que a sua ação terá para a empresa (Gomes *et al.*, 2008).

Normalmente associa-se a avaliação focada nos resultados à necessidade de alcançar objetivos de interesse mais estratégico da empresa, devido ao seu carácter mais objetivo. Já para objetivos mais relacionados com orientação e melhoria do desempenho, como formações e a avaliação da sua eficácia, são mais utilizadas avaliações do comportamento do colaborador (Almeida, 1996; Gomes *et al.*, 2008).

No entanto, como já referido, tem-se percecionado que não é muito proveitoso centrar a avaliação apenas num dos critérios. Desta forma, o que se toma por mais eficaz é a junção dos dois critérios para obter um processo de avaliação mais relevante, fiável e aceitável, pois, permite uma visão mais alargada da função do colaborador (Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

### **2.2.3. Métodos de avaliação**

Os instrumentos utilizados para medir o desempenho têm adotado particularidades distintas conforme se foquem num ou outro componente integrante do desempenho dos colaboradores no exercício das suas funções. Das várias abordagens da avaliação de desempenho, algumas centram-se na personalidade, outras no comportamento do colaborador, outras centram-se na comparação do colaborador com os outros, já outras centram-se nos resultados do seu trabalho (Caetano, 1998).

Devido à multiplicidade da finalidade da avaliação de desempenho, não existe nenhum método que seja globalmente melhor que o outro (Almeida, 1996). Para decidir qual o instrumento a utilizar é importante ter presente qual o objetivo que se pretende atingir com a avaliação de desempenho, sendo que estes devem determinar a metodologia de avaliação, pois constituem uma fonte de informação importante sobre a utilização e as consequências esperadas da avaliação (Caetano, 1998).

Métodos centrados na personalidade:

Um dos instrumentos de medição são as escalas ancoradas em traços da personalidade do colaborador, através deste método é pedido ao avaliador que avalie o colaborador tendo por base características como a sua perseverança e resistência. Sendo necessário que os traços ou características utilizadas para avaliar o colaborador sejam importantes para a realização eficaz do trabalho.

As vantagens deste método passam pelo baixo consumo de tempo necessário tanto para a sua construção como para a sua aplicação. Assim como, a possibilidade de quantificar a informação, o que permite a fácil comparação entre os resultados obtidos.

Para a sua medição é utilizada uma escala quantificada, por exemplo de 1 a 10. Desta forma, é atribuída a importância a traços baseados na personalidade e não na realização, isto acarreta problemas como a dificuldade de proceder à melhoria da realização da atividade do colaborador. Este método de avaliação caiu em desuso há décadas, devido há percepção de que esta avaliação não assentava em critérios exatamente relacionados com a função exercida. (Caetano, 1998,2008; Bilhim, 2006).

No entanto, recentemente, mais concretamente a partir da década de noventa, volta-se a usar a avaliação centrada na personalidade tendo por base as competências. Este termo é utilizado na avaliação de desempenho de forma a avaliar se o colaborador possui determinadas competências para desempenhar a função. O problema reside na questão de que mesmo que o colaborador possua essa competência não significa que ele a use no desempenhar das suas funções. Assim sendo, o que importa avaliar é a demonstração dessas competências no desenvolvimento do seu trabalho e não a sua posse. Para além disso, os sistemas de avaliação operacionalizam as competências através de categorias tão gerais que são facilmente enquadradas a atributos ou traços de personalidade, caindo no erro que se cometia com esse

método de avaliação. Importa portanto, operacionalizar as competências em comportamentos observáveis e fiáveis e adaptadas aos procedimentos impostos pela função. Desta forma, este método de avaliação de desempenho será mais focalizado nos comportamentos, o que permite construir uma base comportamental útil para a avaliação (Caetano, 2008).

Métodos orientados para os comportamentos:

A avaliação dos comportamentos surge como alternativa às abordagens centradas na personalidade, pois permite registar os comportamentos que o colaborador apresenta ao longo da realização das tarefas, conferindo uma maior validade à informação recolhida por este método. Relativamente aos tipos de escalas desenvolvidas para medir o desempenho comportamental, há algumas que se destacam por terem obtido ampla utilização e relevância, são eles:

- Escalas de observação comportamental: consistem em expor determinadas afirmações sobre o comportamento que se espera dos colaboradores no exercício das suas atividades. Nestas escalas o avaliador indica o grau de concordância ou frequência que o avaliado revela esse comportamento numa escala de, por exemplo, 5 pontos. No final, a soma das pontuações irá representar a classificação do desempenho desse colaborador. Este tipo de escala é mais adequada a funções pouco complexas e relativamente padronizadas e procura apurar com que frequência o colaborador expressa o comportamento descrito. (Bilhim, 2006; Caetano, 1998,2008; Gomes *et al.*, 2008).

- Registo de incidentes críticos: refere-se a acontecimentos no dia a dia do trabalho, que tiveram um destaque expressivo positivo ou negativo no desempenho. O avaliador deve tomar nota desse acontecimento, recaindo a avaliação e discussão para efeitos de desenvolvimento sobre esses incidentes. Para proceder à anotação do incidente basta que a chefia tenha em conta 3 aspetos: nome do colaborador; data da ocorrência; descrição objetiva do incidente e seus efeitos.

Este método é uma ferramenta muito útil quando o intuito é o desenvolvimento dos colaboradores, pois permite um *feedback* muito preciso, dando indicações de eventual mudança e clarifica as expectativas do superior. Este método permite também recolher informação de forma a desenvolver outros métodos de avaliação, fornecendo aspetos do trabalho que devem ser incluídos nesses métodos de forma a serem avaliados.

No entanto, também são apontados alguns problemas a este método, como o facto de as chefias mostrarem resistência a terem que tomar nota sobre os incidentes, deixando para a memória esse trabalho o que acaba por interferir na validade e fiabilidade dos dados. Além disso, não permitem descobrir e controlar possíveis injustiças dos avaliadores na escolha dos padrões de desempenho e dos incidentes relacionados. Outro aspeto a ter em conta é o tempo entre o incidente e o *feedback*, havendo prejuízo numa espera longa, podendo levar a uma diminuição ou ausência de impacto sobre o desempenho real do colaborador (Caetano, 1998, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

- Escalas ancoradas em comportamentos: este tipo de escala distingue os comportamentos pelo seu grau de proficiência. A missão do avaliador é julgar a que nível o colaborador manifesta esses comportamentos no exercício das suas funções, dentro de uma escala de 5 a 7 níveis, por exemplo. Desde que exista um processo bem conduzido a sustentar estas escalas, elas permitem que os avaliadores sintam segurança ao avaliar e facilitam o processo de *feedback* e de aconselhamento para uma melhoria de desempenho (Caetano, 2008). O tipo e quantidade de dimensões abarcadas podem variar consoante a função e cargo que o colaborador a avaliar ocupa (Caetano, 1998).

É possível utilizar informações recolhidas pelo registo dos incidentes críticos para descrever os vários níveis de desempenho. Ao utilizar um quadro de referência igual para todos os responsáveis pela avaliação, este método diminui o risco de pontuações iguais caracterizem comportamentos ou desempenhos diferentes entre si (Gomes *et al.*, 2008).

Métodos orientados para a comparação com os outros:

Em muitos contextos de trabalho a atividade profissional não é realizada apenas por um indivíduo, este está em contexto de grupo com outras pessoas que complementam ou rivalizam o seu trabalho. Assim, por vezes a organização opta por avaliar os seus colaboradores por comparações entre eles (Caetano, 1998). Esta comparação pode ser feita de três formas:

- Pela ordenação simples: que consiste em classificar os colaboradores que exerçam cargos equiparáveis no desenvolver da sua função num determinado tempo, que vai do melhor ao pior. Ou seja, trata-se de hierarquizar os avaliados do melhor para o pior tendo em conta o desempenho de cada colaborador. Esta ordenação pode ser feita tendo em conta a avaliação global ou determinadas dimensões das funções do colaborador (Bilhim, 2006; Caetano, 1998,

2008; Gomes *et al.*, 2008). É um método mais facilmente utilizado em empresas de pequena dimensão (Gomes *et al.*, 2008).

- Por comparação por pares: que tem a intenção de comparar um colaborador a todos os outros mas com um de cada vez. Para isso, formam-se pares de colaboradores ficando a cargo do avaliador decidir qual é o melhor de cada par, tendo em conta o desempenho global de cada um, não fazendo distinção entre dimensões das funções. No final um colaborador pode ser avaliado como melhor, entre os pares que foram avaliados, sempre, algumas vezes ou nenhuma. A sua posição final é obtida pela soma de vezes foi considerado o melhor em cada par (Caetano, 1998, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

- Por distribuição forçada: em que o avaliador deve fazer a distinção entre grupos de colaboradores que tenham graus de desempenho idênticos. Os graus de desempenho são definidos previamente, nos quais o avaliador deve integrar uma proporção estabelecida de avaliados. Ou seja, existe um limite para alocar os desempenhos em determinadas categorias de avaliação. O avaliador é obrigado a distinguir entre os colaboradores pois não pode atribuir a mesma classificação a todos, uma vez que tem limite de atribuições. Esses limites são atribuídos pela administração e comunicados ao avaliador (Bilhim, 2006; Caetano, 1998; Gomes *et al.*, 2008).

Este último método foi muito utilizado para combater o problema criado pela leniência de avaliadores, obrigando-os a distinguir o desempenho dos colaboradores (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008). No entanto, se o caso for de que todos os colaboradores realmente merecessem a mesma classificação, por exemplo a classificação máxima, este método de avaliação será injusta pois não permite que isso seja possível, levando a injustiças (Gomes *et al.*, 2008).

Os métodos de avaliação centrados na comparação com os outros têm finalidade mais a nível de decisões de gestão, como compensações e remunerações, mas com pouco poder de *feedback* ou desenvolvimento individual (Caetano, 1998, 2008; Gomes *et al.*, 2008). Para além disso, não permitem quantificar as diferenças entre colaboradores ou grupos e dá demasiado poder às chefias, sendo estas as únicas responsáveis pela avaliação (Bilhim, 2006).

Métodos orientados para os resultados:

Este método de avaliação tem sido amplamente utilizado pelas organizações e têm dois métodos de utilização:

- Baseado em padrões de desempenho: neste método é estabelecido um nível de produção que deve ser atingido pelo funcionário, num determinado período. A escolha deste método permite o registo dos níveis atingidos possibilitando uma comparação com os anos seguintes e entre colaboradores. Os padrões de desempenho podem ser estipulados tendo em conta os níveis de desempenho anteriores da empresa, ou de outras empresas que se dediquem à mesma área. A análise dos dados obtidos é feita através da comparação dos resultados do trabalho obtidos pelos colaboradores com o padrão definido para a sua função. Deve dar-se atenção aos desvios e são sugeridas forma de correção dos mesmos, como por exemplo, a formação num dado específico. É um método mais aplicável a funções de carácter mais operacional, em que exista um grau razoável de procedimentos e de operações (Caetano, 1998, 2008).

As vantagens pautam-se pela simplicidade de aplicação deste método, assim como a sua utilidade na identificação dos aspetos do desempenho em que é necessária formação. Já os problemas relacionam-se com o custo do estudo prévio para definir os padrões a ser utilizados e fidelidade dos julgamentos dos avaliadores, pois diferentes avaliadores podem observar aspetos diferentes referentes ao mesmo desempenho, na altura de definir os padrões (Caetano, 1998).

- Baseado em gestão por objetivos: neste método os objetivos da empresa são definidos, sendo posteriormente desdobrados por todos os níveis da organização. Desta forma, todos os colaboradores apresentam-se como peça importante para o sucesso no alcance desses objetivos, logo, do sucesso estratégico sustentado da organização (Gomes *et al.*, 2008).

Os objetivos que o funcionário deve atingir são transmitidos pelo chefe, esse conhecimento permite-lhe autorregular o seu desempenho, organizando o trabalho e estabelecendo prioridades, o que aumenta a sua autonomia a responsabilidade. Além disso, o conhecimento dos resultados permite ao colaborador perceber os desvios do seu nível de desempenho e conseguir reconhecer o que originou essa situação e o que pode fazer para a alterar, ao mesmo tempo que pode também procurar ajuda dos superiores através de *feedback* e aconselhamento (Caetano, 2008).

No entanto, para que os objetivos sejam possibilitadores de melhores desempenhos é necessário que reúnam determinadas características. Devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos estipulados (Gomes *et al.*, 2008).

Os objetivos definidos são muitas vezes negociados entre chefe e colaborador, sendo também necessário que ao longo do tempo o colaborador seja informado de como está a decorrer o processo de trabalho visando atingir os objetivos e que sejam desenvolvidos planos para que sejam realmente atingidos. No final do período de avaliação é necessário que se contraponham os objetivos esperados com os alcançados (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

Obviamente, este método não é isento de riscos, como é o caso de ocorrerem problemas ocorridos por fatores externos que possam condicionar o alcance dos objetivos. Caso isto se verifique é necessário que se tomem medidas de forma a rever os objetivos propostos, para serem ajustados (Caetano, 1998; Gomes *et al.*, 2008). Outro risco a ter em conta, ocorre em organizações nas quais o ambiente seja muito competitivo, levando as pessoas a focarem-se ainda mais nos seus objetivos pessoais em prejuízo da colaboração em proveito da equipa (Gomes *et al.*, 2008).

#### **2.2.4. Responsáveis pela avaliação**

No processo de avaliação de desempenho é importante definir quem será avaliado e quem será o responsável pela avaliação. Esta escolha prender-se-á com aspetos relacionados com o contexto organizacional. Se em tempos mais distantes, a função de avaliador era tradicionalmente atribuída apenas a um avaliador, ao longo dos tempos isso tem-se alterado como vamos poder confirmar com a descrição seguinte.

Pressupõe-se que a chefia direta é quem está mais em contato com o colaborador, desta forma será quem mais o conhecerá e terá bases para o avaliar. A estrutura hierárquica tem permitido normalizar a atribuição da avaliação ao chefe direto, assim como lhe atribui a função de controlar decisões como a promoção, transferências, sanções, entre outros (Bilhim, 2006; Caetano, 1998; Gomes *et al.*, 2008). Esta é a melhor opção quando o objetivo é unicamente classificar o desempenho e se trate de uma função relativamente simples (Almeida, 1996). No entanto, esta forma de avaliar também acarreta problemas, pois nem todas as funções são

passíveis de uma observação constante, como é o caso de um comercial. Para além disso, existe também o problema do enviesamento resultante de favoritismos ou preconceito que é mais possível de ocorrer em sistemas que utilizem apenas este meio de avaliação. Assim como baixos níveis de validade e fidelidade (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

A avaliação feita pelos colegas/pares da mesma área de trabalho, com idêntica posição hierárquica e que trabalhem diretamente com o indivíduo, pode ser utilizado em funções em que seja difícil obter informação de desempenho de outra forma. Como é o caso de funções que obriguem o colaborador a estar em locais geograficamente diferentes do chefe direto. No entanto, este meio de avaliação também não está livre de enviesamentos, o que pode acontecer em empresas em que exista grande coesão, a tendência para evitar más avaliações entre si vai melhorar os resultados do desempenho. O contrário pode acontecer em empresas em que a competição é elevada, os resultados obtidos serão mais baixos que a realidade. Assim, convém associar outro meio de avaliação a esta fonte (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

Quando se trata de avaliar colaboradores numa posição de chefia, o recurso a avaliação proveniente dos subordinados pode constituir uma fonte importante de informação a ter em conta no desenvolvimento do superior. Uma vez que, são os subordinados que conhecem melhor o tipo de chefia exercida pelo superior, a qualidade do seu planeamento, organização do trabalho e habilidade de criar coesão entre o grupo, assim como, a sua capacidade de delegar ou comunicar. Porém, existem aspetos que condicionam esta avaliação, já que os subordinados têm acesso limitado de todas as funções às quais a chefia se dedica. Para além disso, os subordinados podem sentir-se inibidos nas suas avaliações com medo de represálias, atribuindo classificações superiores à realidade. O contrário também pode acontecer, o subordinado pode atribuir classificações mais baixas para se vingar do seu superior (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

O recurso à autoavaliação demonstra-se útil principalmente quando o intuito é obter aconselhamento e desenvolvimento pessoal, uma vez que retira do chefe direto o papel de juiz absoluto que este poderia tender a exercer sobre a avaliação, levando-o a construir melhor a sua argumentação e tomando um papel mais perto de conselheiro. Este tipo de avaliação permite que o colaborador tenha perceção do seu desempenho, o que fez e o que deveria ter feito, sentindo-se mais motivado porque está a participar no processo da sua própria avaliação,



através das iniciativas de melhoria que podem ser construídas com auxílio da chefia (Bilhim, 2006; Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

No entanto, e uma vez que as pessoas são mais propensas a avaliarem-se de forma mais positiva que a realidade, esta avaliação não será muito indicada para se decidir sobre aspetos como promoções e remunerações. Esta fonte de avaliação é frequentemente complementada com a avaliação pelas chefias diretas, sendo que, após ambas concluídas é feita a sua análise em conjunto entre colaborador e chefe no sentido de encontrar um consenso sobre a avaliação final. A junção dos dois tipos de avaliação é aconselhada, principalmente quando se trata de classificar o desempenho e se pretende obter e também para objetivos de desenvolvimento pessoal. (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

Existem funções sobre as quais os clientes da empresa possuem uma observação privilegiada sobre o desempenho do colaborador. Assim, importa muitas vezes obter essa informação para avaliar o colaborador, o que ajudará na tomada de decisões sobre promoções, transferências, necessidade de formação, entre outros (Gomes *et al.*, 2008), sendo fundamental para avaliar o impacto do desempenho a longo prazo (Almeida, 1996). Em muitos casos, trata-se de uma avaliação feita às unidades de *interface* do cliente, sendo a informação tratada e devolvida às unidades, tendo como objetivo a busca pela melhoria contínua (Caetano, 2008).

No entanto, este tipo de avaliação pode tornar-se dispendiosa e muitas das avaliações feitas de forma espontânea pelos clientes referem-se a situações extremas, muito boas ou muito más, que não podem ser tomadas em consideração por si só, devendo ser agregada a outra fonte de avaliação interna (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

Nos últimos anos tem-se voltado a atenção para uma avaliação mais alargada, a avaliação 360 graus. Esta avaliação combina diversos avaliadores: superiores hierárquicos, autoavaliação, colegas, subordinados e clientes, ou seja, todos aqueles que afetam e são afetados pelo desempenho do avaliado (Caetano, 2008; Camara, 2015; Van Dijk & Schodl, 2015; Gomes *et al.*, 2008; Sepehrirad, Azar & Sadeghi, 2012). Desta forma, os avaliadores obtêm vários pontos de vista sobre o desempenho do colaborador, sendo que cada ponto adiciona uma perspetiva única (Van Dijk & Schodl, 2015).

Depois de analisada toda a informação recolhida, é feito um resumo e entregue ao chefe direto e/ou ao avaliado, com o encargo de fornecer o *feedback*, analisando os pontos fortes e fracos, pretendendo-se conhecer as causas do comportamento e criar planos de

desenvolvimento e melhoria. Este é um tipo de avaliação mais utilizada para gestores, no entanto está cada vez mais associada a todos os colaboradores (Caetano, 2008; Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008). O principal intuito deste processo de avaliação é fornecer informação de forma a promover o desenvolvimento profissional, elaborar formas para que o colaborador aprimore o seu desempenho na área comportamental (Caetano, 2008; Camara, 2015).

A avaliação 360 graus, tem aspetos positivos que se destacam, como o facto de minimizar as distorções ocorridas noutras formas de avaliação, devido a apresentar diversos avaliadores e critérios. Outra mais-valia prende-se com a quantidade de informação que se obtêm, que permite uma discussão mais profunda aquando do *feedback* (Caetano, 2008; Sepehrirad *et al.*, 2012). No entanto, para obter o máximo partido deste processo de avaliação é necessário ter em atenção o tipo de clima organizacional da empresa, sendo necessário que este seja um clima de confiança e de abertura (Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

Os aspetos negativos também existem e são associados a uma avaliação por conveniência, avaliar positivamente para obter também uma avaliação positiva. Ou, avaliar negativamente para eliminar a concorrência. Estes são apenas alguns dos aspetos a ter em conta neste tipo de avaliação (Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008). Além disso, alguns autores defendem que este tipo de avaliação deverá servir apenas para efeitos de *feedback*, pois as conclusões que se podem retirar são muito limitadas no que refere a decisões sobre salários ou promoções (Caetano, 2008; DeNisi & Kluger, 2000 as cited in Van Dijk & Schodl, 2015).

Como se pode perceber pela descrição das fontes de avaliação, não existe uma que seja superior às outras. Ou seja, é a combinação entre elas, em função dos objetivos da avaliação, do tipo de dimensões a avaliar ou das características da organização, que deve permitir aumentar a eficácia do sistema de Avaliação de Desempenho implementado (Almeida, 1996).

#### **2.2.5. Erros relevantes a ter em conta**

No processo de avaliação de desempenho existem erros que ocorrem de julgamentos por parte do avaliador, sendo que esses erros têm impacto na qualidade das classificações de desempenho (Camara, 2015; Prendergast & Topel, 1993). Uma vez que a avaliação exprime um julgamento sobre o funcionário, por vezes baseada numa interpretação subjetiva por parte do

avaliador, sendo assim, passível a erros e distorções cognitivas (Caetano, 2008). Quando estes erros são percebidos pelo avaliado, acarretam graves consequências na credibilidade do sistema de avaliação, pois colocam em causa a sua objetividade e justiça (Camara, 2015; Caetano, 2008), podendo influenciar os colaboradores que se sentem discriminados a sair da organização (Prendergast & Topel, 1993). Importa então perceber quais são os erros mais frequentes e as formas de minimizar a sua ocorrência.

Um dos erros mais frequentes é o efeito de halo, trata-se do erro de avaliar um colaborador em todos os aspetos do desempenho pela influência de apenas uma característica da personalidade ou desempenho, que o avaliador tenha formulado sobre esse colaborador. Baseia-se na incapacidade do avaliador de analisar como autónomos os diferentes aspetos da personalidade e desempenho do avaliado (Caetano, 2008; Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008).

O efeito de leniência ou severidade, representam erros opostos. O efeito de leniência trata-se da tendência de avaliar o colaborador de forma favorável em relação ao seu verdadeiro desempenho. O avaliador tem a tendência de formular avaliações elevadas a todos os avaliados. Já o efeito de severidade é exatamente o erro oposto, os avaliadores atribuem classificações abaixo do real desempenho dos avaliados (Caetano, 2008; Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008).

Estes erros acarretam dois problemas, os colaboradores que tenham mais mérito e melhor desempenho podem sentir-se injustiçados e desmotivados o que pode levar ao decréscimo do seu desempenho. Por outro lado os colaboradores avaliados por chefes que não cometam este erro serão prejudicados em relação a colaboradores avaliados por chefes lenientes (Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008). Para ultrapassar estes erros, uma das soluções encontradas é optar por aplicar sistemas de distribuição forçada (Camara, 2015).

O erro de tendência central consiste em classificar os avaliados nas categorias intermédias das escalas de desempenho. Este erro faz com que a distinção entre funcionário não esteja presente, tornando a avaliação uniforme sem grandes diferenças de desempenho. Este erro pode ser originado pela baixa motivação do avaliador ou pela sua apreensão em fazer distinções entre os avaliados, para evitar conflitos ou censuras (Caetano, 2008; Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008).

O erro de recenticidade existe quando os avaliadores centram a avaliação nos desempenhos mais recentes, descurando todo o resto que está mais longínquo em termos de tempo. Isto acontece devido à falta de registo dos factos e episódios mais relevantes do trabalho

levado a cabo pelo colaborador durante o ano. Permitindo que o avaliador classifique apenas o desempenho mais recente, sendo dessa forma mais fácil de lhes dar importância, levando a avaliações deficientes. Visto que, um colaborador pode ter tido um longo período de bom desempenho mas ter problemas mais perto da avaliação, saindo assim prejudicado (Caetano, 2008; Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008).

Uma forma de evitar este erro é optar por fazer um registo dos incidentes críticos ao longo do ano, de forma a ter mais informação disponível na avaliação anual (Caetano, 2008). Ou então, optar por avaliações intercalares ao longo do ano, registando os factos mais importante, de forma a inclui-los na última avaliação (Camara, 2015).

Um outro erro possível é a situação em que o avaliador pode ser influenciado por estereótipos criados com base em perceções ou preconceitos que estão associados a determinados grupos aos quais o colaborador pertence. Como o sexo, raça, idade, habilitações literárias, entre outros. Este erro pode prejudicar a validade da sua avaliação (Caetano, 2008; Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008).

O erro da atribuição fundamental é aquele em que o avaliador tende a avaliar o colaborador atribuindo a razão do seu comportamento a características pessoais em detrimento da influência que os fatores da situação podem ter para esse comportamento. O que acontece é que o avaliador vai tender a explicar o comportamento em fatores como a motivação, esforço, capacidade. Já o avaliado vai contrapor com situações externas ao seu controle. Estas diferenças de perspetiva podem originar situações de grande conflito entre as duas partes (Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

De forma a contornar os possíveis erros no processo de avaliação, criaram-se mecanismos aos quais os avaliados podem recorrer para apresentar as suas razões de discordância, que devem ser analisadas pelo chefe do avaliador (Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008; Prendergast & Topel, 1993). É importante que a chefia, sendo ela muitas vezes a responsável pela avaliação, a perceçione como um instrumento indispensável na persecução da melhoria dos resultados do seu departamento. Assim, como é fundamental que as chefias tenham coragem para atribuir as classificações com consciência e justiça, se isso ocorrer a formação pode ajudar a evitar enviesamentos. Outra medida importante para que se possam evitar os erros, é avaliar os avaliadores pela eficácia nos julgamentos. (Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008).

### **2.3. Feedback**

Uma das últimas etapas do processo de avaliação de desempenho é a realização de uma entrevista com o avaliado de forma a fornecer *feedback* sobre o desempenho do período anterior e planejar o período seguinte.

O primeiro ponto da entrevista, o *feedback*, consiste em fornecer aos avaliados informação que lhes permita perceber os erros e aspetos positivos do seu desempenho, o que os originou e as consequências. É através desta informação que os colaboradores podem perceber como evitar os erros e repetir as atividades positivas tendo em vista melhorar o seu desempenho futuro (Aguinis *et al.*, 2012; Almeida, 1996; Chiavenato, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

Esta é uma etapa muito crítica pois pode afetar todo o processo, visto tratar-se de fornecer observações e comentários acerca do desempenho do funcionário e na maior parte das vezes o avaliador não está preparado para isso, não tem as ferramentas necessárias para o fazer corretamente. Além disso, a avaliador utiliza diversas vezes julgamentos baseados em características da personalidade que nada têm de relação com o desempenho efetivo do avaliado. Ora, este tipo de *feedback* nada acrescenta de valor para a melhoria do desempenho, como cria tensão e conflito (Caetano, 2008).

De forma a retirar mais-valias do *feedback* fornecido, este deve focar-se em dimensões comportamentais essenciais para o desempenho da função, assim como nos resultados obtidos e os que se espera que venha a obter. Só através da informação muito clara sobre os aspetos comportamentais que precisam de um esforço de mudança, o avaliado pode retirar informação de forma a obter uma melhoria de desempenho. Para que o *feedback* seja eficaz, isto é, contribua para a melhoria do desempenho do avaliado, é imprescindível que seja o mais descritivo possível com base na observação efetiva. Tal como, deve ser específico e reportar-se estritamente a comportamentos ou aspetos do desempenho do avaliado, sem incluir generalizações ou atitudes do colaborador. Por fim, é importante que o *feedback* seja o mais cirúrgico possível, deve incidir sobre os aspetos do desempenho que se revelam mais importantes para eficiência e eficácia do trabalho do avaliado (Caetano, 2008).

De referir que, para obter mais impacto no reforço que se pretende do avaliado, positivo ou negativo, é importante que o *feedback* seja fornecido o mais perto possível do acontecimento a que diz respeito. No entanto, o que acontece é precisamente o contrário, é facultado apenas na classificação final, quando já não há nada que o colaborador possa fazer para alterar essa avaliação, ficando surpreendido e lamentando que assim seja. Para alterar esta situação, o *feedback* deveria ser fornecido ao longo do tempo para que o colaborador tivesse noção dos seus erros e pudesse alterá-los e melhorar o seu desempenho, de forma a não ser surpreendido com a sua classificação no *feedback* fornecido na entrevista final (Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

Um dos pontos importantes na altura da entrevista é fazer com ela não se baseie um monólogo, ou seja, é necessário que haja uma troca de informação, que o avaliado também participe dando a sua opinião quanto aos seus objetivos a curto e longo prazo, o que mais e menos lhe agrada na sua função, aspetos em que o seu potencial pode ser mais aproveitado, entre outros. Através da inclusão do avaliado no diálogo é possível chegar a consensos de formas para desenvolver e utilizar as capacidades do avaliado (Almeida, 1996; Chiavenato, 2008).

O segundo ponto da entrevista, o planeamento, é fundamental para que se possa alinhar o desempenho do colaborador com os objetivos da empresa e do departamento a que pertence. Assim como, dar a conhecer ao colaborador quais os critérios que serão utilizados para avaliar o seu desempenho no período seguinte (Caetano, 2008).

Pode-se perceber que o *feedback* é fulcral no que respeita à melhoria dos desempenhos dos colaboradores, assim sendo, é de extrema importância que os avaliados tenham uma resposta positiva ao *feedback* fornecido. O que muitas vezes não acontece porque o avaliador foca excessivamente a sua atenção em aspetos negativos do desempenho do avaliado, nas suas fraquezas (Aguinis *et al.*, 2012). Os avaliadores optam por fornecer o *feedback* baseado nos aspetos que o funcionário fez de errado ou sobre aspetos que não conseguiram atingir, pedindo-lhe para melhorar nesses aspetos, porque consideram que são áreas nas quais o funcionário tem potencial para melhorar, assumindo que colocando a pessoa a par dessas falhas a motivará a melhorar o seu desempenho (Steelman & Rutkowski, 2004 referido por Aguinis *et al.*, 2012). No entanto, vários estudos têm verificado que este tipo de abordagem tem precisamente o efeito contrário, leva, de forma não intencional, a consequências negativas como insatisfação, reações

defensivas, diminuição do desejo de melhorar o desempenho e diminuição efetiva do mesmo (Burke, Weitzel & Weir, 1978; Jawahar, 2010; Kay, Meyer & French, 1965 referido por Aguinis *et al.*, 2012; Van Dijk & Schodl, 2015).

De forma a evitar esses problemas e a potenciar o melhor do desempenho do colaborador, Aguinis *et al.* (2012) defendem que é mais vantajoso optar por fornecer *feedback* baseado nas forças do colaborador, em termos de desempenho no qual o avaliado se destaca amplamente, conhecimentos ou competências. Opta-se por dar ênfase ao que o colaborador está a fazer para ter bons resultados, pedindo-lhe para manter e mesmo melhorar esses comportamentos ou resultados fazendo uso dos seus pontos fortes. As vantagens deste *feedback* é que os pontos fortes do colaborador têm grande potencial de crescer e se desenvolver, e mostrando como os pontos em que o avaliado se destaca podem gerar sucesso no trabalho irá motivá-lo a intensificar o uso dessas forças para desenvolver ainda mais comportamentos e resultados positivos (Buckingham & Clifton, 2001 referido por Aguinis *et al.*, 2012). As pessoas sobressaem quando compreendem onde residem as suas forças e aprendem a ampliar e expandir esses pontos fortes e talentos. No entanto, não se deve excluir os aspetos negativos do desempenho, pois têm também a sua função como é o caso de prevenir comportamentos não desejados. Deve-se tentar balancear os dois aspetos, sendo favorável combinar três aspetos positivos e um negativo, começando sempre pelos positivos (Bouskila-Yam & Kluger, 2011). O objetivo pelo qual é fornecido o *feedback* pode definir o seu conteúdo, ou seja, as tarefas desempenhadas com carácter de promoção podem beneficiar em mais larga escala de *feedback* positivo, enquanto as tarefas relacionadas com o cumprimento de deveres e obrigações podem ser favorecidas com *feedback* negativo (Van Dijk & Schodl, 2015).

## **2.4. Condições para o êxito do sistema de avaliação de desempenho**

Como qualquer forma de controlo ou medida, o sistema de avaliação de desempenho também deve obedecer a determinados pressupostos que estabeleçam a sua utilidade e garantam que é formalmente correto (Almeida, 1996). Passa-se então à descrição das características mais importantes a ter em conta em todo o procedimento da avaliação de desempenho e que contribuem para o seu sucesso. Apesar da dificuldade em garantir que um

sistema de avaliação agregue todas estas características, a sua eficácia aumentará consoante a quantidade de características que possua (Aguinis, 2009).

Congruência estratégica: o que está em destaque aqui é a necessidade de existir um alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos dos seus colaboradores (Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

Sensibilidade: o sistema de avaliação de desempenho deve ter capacidade de distinção entre os desempenhos bons e maus, assim como identificar os diversos níveis de eficácia do desempenho dos colaboradores. De forma a evitar que todos tenham o mesmo tipo de avaliação o que se tornaria a avaliação inútil (Aguinis, 2009; Caetano, 2008).

Fiabilidade: a avaliação obtida por um colaborador deve ser correspondente em vários avaliadores, ou seja, a avaliação dos vários avaliadores deve ser semelhante para o mesmo avaliado, gerando uma avaliação consistente e livre de erros derivados do instrumento de medida (Aguinis, 2009; Almeida, 1996).

Aceitabilidade: para que o sistema de avaliação funcione devidamente este critério tem de ser preenchido, os colaboradores têm de ser capazes de se rever e aceitar os critérios e procedimentos da avaliação, pois caso contrário, a perceção dos colaboradores sobre essa avaliação será de desconfiança e não terão como referência os seus resultados. De forma a obter um sistema mais justo e dessa forma aceitável, deve-se definir regras bem claras e aplicadas de forma consciente por todos os avaliadores (Aguinis, 2009; Gomes *et al.*, 2008).

Praticabilidade/ Simplicidade: este ponto tem como base a compreensão e perceção da utilidade do sistema de avaliação, por parte dos colaboradores. Pois, se o processo for de tal forma complexo e sofisticado os colaboradores não se sentirem confortáveis, pode levar a resistência e até ao mau uso do sistema (Aguinis, 2009; Almeida, 1996).

Envolvência: um sistema de avaliação de desempenho tem ter em atenção que todo o universo de uma organização deve ser alvo da avaliação, ou seja, todos os colaboradores, todas as funções, até as mais recentes, e ao longo de todo o ano. Para além disso deve ser dado *feedback* quer positivo quer negativo, ou seja, nada deve ser deixado de fora do processo (Aguinis, 2009; Almeida, 1996).

Especificidade: refere-se à clareza que o processo deve apresentar sobre os critérios de avaliação e o que é esperado que os colaboradores atinjam, assim como podem atingir o que é esperado deles (Aguinis, 2009).



Validade: os critérios utilizados para avaliar os colaboradores devem abranger fatores importantes e que o colaborador controle, que não sejam influenciados por matérias fora do controle deste. Assim como, deve deixar de fora aspetos que não sejam relevantes para a função do avaliado (Aguinis, 2009; Almeida, 1996).

Inclusão: o processo de avaliação deve ser construído tendo em conta os interesses de todos os intervenientes da avaliação, os colaboradores devem ter um papel ativo no processo (Aguinis, 2009; Dijk & Schodl, 2015).

Abertura e transparência: deve existir uma comunicação aos colaboradores, estes devem obter informação contínua acerca do seu processo. Assim como, na altura do *feedback*, avaliado e avaliador devem ter uma comunicação em duplo sentido e com base em factos (Aguinis, 2009).

Exatidão: uma vez que é praticamente impossível eliminar por completo aspetos subjetivos da avaliação de desempenho, quando são percecionados erros, estes devem ser corrigidos assim como os colaboradores atingidos devem dispor de ferramentas que possibilitem a sua correção (Aguinis, 2009).

Estandardização: o desempenho deve ser medido de forma consistente ao longo do tempo e para os diversos colaboradores. Para isso, a formação constante dos avaliadores é uma mais-valia (Aguinis, 2009).

Ética: o sistema de avaliação deve possuir padrões de ética, o que significa que o avaliador deve colocar de lado o seu interesse pessoal ao avaliar. Assim como, deve ser respeitada a privacidade e dignidade do avaliado (Aguinis, 2009).

## **2.5. Construção e implementação do sistema de avaliação de desempenho**

Todo o processo que envolve o sistema de avaliação de desempenho é importante para criar um procedimento que evite erros e dessa forma transmita justiça. Desde o momento que a organização decide elaborar este processo existem aspetos que não podem ser descurados e relegados para segundo plano, para que a sua execução vá ao encontro do esperado. Para começar é necessário que se tenha em atenção o contexto organizacional específico de cada organização (Caetano, 2008), mas são vários os aspetos ao longo do caminho que levam a erros

devido à dificuldade e interferência da subjetividade nas opções a tomar. De modo a perceber os aspetos mais importantes durante o processo de construção e implementação do sistema apresenta-se a seguinte síntese.

Em primeiro lugar é necessário que se conheça a missão e os objetivos estratégicos de forma a clarificar a relação do sistema de avaliação de desempenho com a estratégia global da organização (Aguinis, 2009; Caetano, 2008). Para além disso é necessário que se conheça o trabalho em questão. É essencial que se clarifique quais são os objetivos da empresa, onde ela quer chegar assim como a relação entre a sua missão e estratégia, pois só assim será possível que se saiba o que é esperado de cada colaborador na persecução desses objetivos, o que cada um deve fazer para que a organização atinja o desejado (Aguinis, 2009, Gomes *et al.*, 2008).

Em segundo lugar, deve-se ter em atenção quais os objetivos da avaliação na organização, ou seja, qual o problema de desempenho que se espera obter melhoria. As opções são extensas, desde identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional, recompensar os colaboradores, dar *feedback* sobre o desempenho individual ou coletivo. No entanto, é necessário ter em atenção que os mais diversos objetivos não devem ser cumpridos simultaneamente com o mesmo instrumento de avaliação, pois os objetivos pretendidos com o sistema de avaliação de desempenho irão condicionar os critérios utilizados na construção do mesmo (Caetano, 2008).

É importante que se tenha em atenção que este processo envolve toda a empresa, desta forma é necessário que todos os sistemas de gestão dos recursos humanos estejam alinhados com os objetivos da avaliação de desempenho. Ou seja, se o objetivo é premiar os colaboradores com melhores desempenhos, depreende-se que exista um alinhamento com o sistema de recompensas. Além disso, é de grande relevo que se entenda que o sistema de avaliação de desempenho não existe apenas para o departamento de recursos humanos, ele existe para que toda a organização possa beneficiar de uma melhor coordenação e desenvolvimento das pessoas. Assim, ele deve ser conhecido e assumido pelos diversos níveis da organização (Caetano, 2008).

A terceira etapa compreende todos os aspetos a ter em conta no processo de avaliação de desempenho. Como que dimensão avaliar (resultados ou comportamentos), para tal é preciso ter em conta aspetos como os pontos fortes e fracos, os objetivos específicos da avaliação, a cultura e os fatores situacionais que influenciam a dinâmica da organização (Almeida, 1996;

Caetano, 2008). Tendo estes aspetos em atenção é necessário decidir sobre o tipo de fatores que vão servir de base à avaliação, os traços de personalidade, os comportamentos ou os resultados. Esta escolha irá influenciar o tipo de escala a utilizar. Por exemplo, se a avaliação for focada nos comportamentos, a escala utilizada será diferente de outra avaliação focada nos resultados. Esta é uma fase crítica no sistema de avaliação de desempenho pelo que é importante que esteja bem claro qual o tipo de escala, qual o significado de cada um dos seus níveis, como se conjugam as diversas dimensões a avaliar, como se calcula a ponderação e em que se traduz a avaliação global (Caetano, 2008).

De forma a obter melhores resultados e satisfação com o processo de avaliação é essencial abarcar toda a organização, de forma a contribuírem para a adequação do sistema às reais necessidades e objetivos da mesma. Assim, consegue-se um envolvimento de toda a envolvente da empresa, possibilitando a qualquer momento comparar a conceção do sistema com testes ou críticas dos seus principais utilizadores (Aguinis, 2009; Caetano, 2008.)

É nesta fase que se deve escolher quem vai ser avaliado, se o indivíduo ou a equipa, e por quem vai ser feita essa avaliação. Para tal, deve-se ter em atenção o contexto organizacional, os objetivos da avaliação e a natureza da função, tendo em conta as vantagens e desvantagens de cada opção (Bilhim, 2006; Caetano, 2008). Após estas decisões serem tomadas segue-se a construção do formulário a utilizar. É importante que este seja simples e que se limite ao que é estritamente necessário para os fins que serve, evitando recolher informação que não será utilizada (Caetano, 2008). No sentido de verificar a adequação dos conteúdos, das escalas e do processo de avaliação e antecipar o impacto da avaliação nos outros sistemas de gestão de pessoas, é importante proceder-se a uma aplicação piloto junto a uma amostra minimamente diversificada, antes da sua implementação efetiva. Desta forma consegue-se corrigir atempadamente problemas associados à aplicação do sistema (Aguinis, 2009; Caetano, 2008).

Em quarto lugar dá-se a implementação do sistema de avaliação. Esta fase engloba a formação dos avaliados e avaliadores, sendo que esta deve focar-se em aspetos críticos para a avaliação. É importante que os membros da organização conheçam bem os objetivos do sistema de avaliação de desempenho e os seus efeitos na gestão de pessoas, assim como os procedimentos a utilizar no processo de avaliação (Caetano, 2008). A formação fornecida aos avaliadores deve ser mais aprofundada e deve recair sobre os objetivos do sistema de avaliação, a sua relação com outros sistemas de gestão de pessoas e com os objetivos e estratégia da

empresa. Essa formação deve incluir tópicos como: os critérios e dimensões a utilizar; o tipo de medição a utilizar; os enviesamentos que podem ocorrer no processo de avaliação, assim como as formas de os controlar; os procedimentos a seguir; estruturação e condução da entrevista de avaliação (Caetano, 2008).

Outro ponto desta etapa é a entrevista de avaliação, que deve englobar os aspetos mais importantes do período anterior, assim como o plano para o período seguinte. É importante que na entrevista englobe os pontos mais importantes do desempenho, os positivos e negativos. Esses pontos devem estar direcionados a critérios referenciados anteriormente e os objetivos seguintes devem ter uma preparação cuidada sem esquecer a sua articulação com os objetivos da unidade na qual o avaliado está inserido (Caetano, 2008).

Em quinto e último lugar é necessário que se proceda a uma avaliação da avaliação, ou seja, deve existir uma avaliação periódica do sistema de avaliação e das suas consequências para os funcionários e para a organização, para que a sua eficácia seja melhorada. Para esta avaliação devem ser analisados os resultados objetivos, em termos de classificações e de qualidade de apreciações e dos planos, assim como os seus efeitos para a organização. Esta fase visa evitar que a avaliação de desempenho sirva para jogos políticos, em que se tenta obter interesses pessoais contrários aos que o sistema de avaliação propõe, levando a que determinados procedimentos importantes não sejam cumpridos e a um uso do sistema de avaliação de forma meramente burocrática e não como um instrumento de gestão de pessoas (Caetano, 2008).

Após o levantamento de alguns dos muitos contributos da literatura sobre este tema, segue-se no próximo capítulo as escolhas referentes ao processo metodológico. O caminho escolhido para realizar a parte empírica deste projeto.



### **3. Metodologia**

#### **3.1. Opções metodológicas**

O caminho metodológico escolhido para a obtenção de informação neste projeto caracteriza-se pelo método de observação indireta de recolha de informação de análise intensiva, através da utilização da técnica de entrevista. Trata-se, de uma pesquisa qualitativa que pretende analisar as particularidades de um caso específico, através da recolha de informações, opiniões e elementos num determinado contexto de trabalho (Flick, 2004).

O método de análise intensiva destaca-se pelo *“grau de profundidade a que procura chegar no estudo das atitudes e comportamentos dos indivíduos que estuda. Em geral, centra as suas atenções em grupos restritos que procura conhecer com o maior pormenor”* (Fernandes, 1994, p. 175). Com este método é possível preservar as características de cada caso, sendo cada um tratado como único e permitindo a obtenção de uma maior informação sobre cada unidade. A utilização deste método é aqui pertinente no sentido de permitir conhecer as opiniões dos avaliados e avaliadores de forma mais aprofundada, obtendo mais conhecimento da sua posição em relação à avaliação de desempenho.

De forma a proceder à recolha aprofundada de informação qualitativa optou-se pela técnica de entrevista, pois esta permite chegar às perceções, interpretações e experiências do entrevistado. Além disso, permite também conhecer os contornos de um determinado acontecimento ou situação, neste caso específico sobre a sua situação de avaliado. Esta técnica caracteriza-se por um contacto direto entre investigador e entrevistados. Existe um guião pelo qual o entrevistador se orienta e às quais pretende obter resposta, mas não condiciona o entrevistado a uma estrutura rígida (Quivy & Campenhoudt, 2008). Desta forma o entrevistador pode seguir caminhos paralelos às questões contidas no guião, se achar que o caminho tomado na entrevista lhe fornece informação importante.

A informação recolhida foi alvo de uma análise de conteúdo sistemática, pois só dessa forma é possível identificar os aspetos chave. Este processo é constituído pelas seguintes etapas:

pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que a seguir se detalham (Bardin, 2009; Minayo 2007).

A primeira etapa pressupõe a leitura do material reunido para análise. Procede-se à leitura de todo o material, toma-se contato com o material a ser analisado e conhece-se o contexto de forma a fluir impressões e orientações, tentando apreender de uma forma global as ideias principais e os seus significados gerais.

A segunda, consiste na construção de operações de codificação. É procurado estabelecer categorias em função das quais o conteúdo será organizado, ou seja, consiste num processo de redução do texto às palavras e expressões significativas (unidades de registo).

A última etapa baseia-se na procura de formulação de inferências e interpretações, procura-se captar os conteúdos manifestos e latentes contidos no material reunido, interrelacionadas com o quadro teórico desenhado inicialmente.

Deste modo, serão alvo desta análise os termos utilizados pelo emissor da informação, a sua frequência e a construção do seu discurso. Através da frequência de determinadas características enunciadas pelo entrevistado podemos nos aperceber da importância que essa característica representa. Já na forma de comunicação, o locutor fornece dados sobre atitudes favoráveis de desfavoráveis. O examinar da associação de temas, ou seja, a ocorrência em simultâneo de temas também permite retirar algumas conclusões tais como estruturas ideológicas, assim como de preocupações latentes (Vala, 1986).

Através desta análise tenta-se compreender os aspetos individuais, como as representações e opiniões, para que se possa ter a percepção da visão dos avaliados e avaliadores, pois só assim se poderá construir um sistema de avaliação em que todos os colaboradores se sintam incluídos e seja percebida justiça.

Para além da informação obtida pelas entrevistas recorreu-se também à análise documental, sobre o inquérito de satisfação. De forma a obter mais informação sobre as atitudes da organização em relação aos recursos humanos, analisando a sua atuação perante problemas e atitudes positivas apontadas pelos colaboradores.

### **3.2. Procedimentos na escolha da amostra**

Apesar de ser uma empresa pequena com poucos colaboradores, não seria viável fazer entrevistas a todos os colaboradores, tanto em termos de tempo necessário para tratar a informação obtida, como em termos de gestão de tempo do lado da empresa. Desta forma, optou-se por reunir uma amostra que representasse toda a organização, tendo sido seguidos alguns cuidados para que a amostra fosse representativa.

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas a colaboradores de diferentes níveis e departamentos da organização, à administração, aos responsáveis dos departamentos, e a outros colaboradores-chave de diferentes secções da empresa. No que refere aos responsáveis de departamento e à administração não se verifica qualquer seleção, sendo todos abrangidos. Os restantes entrevistados, foram escolhidos com o critério de já terem passado pelo processo de avaliação de desempenho existente na empresa, incluindo colaboradores mais antigos e mais recentes. Além disso, a amostra foi distribuída de forma proporcional em relação à quantidade de colaboradores em determinada secção.

Após expor a necessidade de se proceder às entrevistas foi decidido, juntamente com a responsável que acompanhou o processo deste projeto, sobre quem seria entrevistado e foram marcados os dias nos quais seriam realizadas as entrevistas. Em alguns setores, como o da produção, foi necessário consultar o responsável sobre o dia mais indicado para realizar as entrevistas aos colaboradores, de forma a evitar constrangimento de maior para o normal funcionamento da empresa. Nos dias marcados, os colaboradores a serem entrevistados eram chamados sem existir uma ordenação rígida, após se encontrarem na sala de entrevistas é que lhes era explicado a razão de se encontrarem ali e lhes era pedida a sua contribuição para o projeto, pedido ao qual todos consentiram prontamente.

As reuniões das entrevistas foram realizadas na empresa, na sala de reuniões, pois é um local que permite realizar as entrevista de forma confortável, sem interrupções deixando o entrevistado mais à vontade. No início da conversa foi explicado o tema e objetivos da mesma, assegurando a confidencialidade da informação fornecida, pedindo-se autorização para gravar a entrevista de forma a evitar enviesamentos no tratamento da informação.

As entrevistas foram suportadas por diferentes guiões (Apêndices 1, 2, 3), mas mantêm bastantes semelhanças de forma a existirem pontos de comparação entre os vários níveis da



organização, em termos de percepções e conceções sobre o sistema de avaliação. Os guiões utilizados foram construídos para este projeto, tendo em conta a literatura analisada no 2º capítulo para a formulação das questões. Os guiões apresentados nos apêndices contêm informação mais detalhada sobre autores consultados para a construção dos mesmos.

A duração média das entrevistas foi de 25 minutos, sendo que a entrevista mais curta teve a duração de 14 minutos, enquanto a mais longa teve a duração de 60 minutos. De uma forma mais detalhada pode-se agrupar a duração das entrevistas da seguinte forma: quatro entrevistas com duração inferior a 20 minutos; cinco entrevistas com duração entre 20 a 30 minutos; duas entrevistas com duração entre 30 a 35 minutos; duas entrevistas com duração superior a 50 minutos (estas últimas pertencentes a membros da direção).

### 3.2.1. Caracterização dos entrevistados

A amostra reunida contabilizou 13 entrevistados, sendo distribuída da seguinte forma: quatro chefes de departamento; sete operadores de diferentes secções (cinco da produção, um da qualidade, um da ferramentaria) e dois colaboradores de departamento. Dos 13 entrevistados, quatro têm a responsabilidade de proceder à avaliação. Dos entrevistados, nove são do sexo feminino e quatro são do sexo masculino. A maioria, ou seja, sete dos colaboradores entrevistados enquadra-se no grupo etário dos 41 aos 50 anos, sendo que o entrevistado mais novo tem 22 anos e o mais velho tem 46 anos. Não foi entrevistado nenhum funcionário com mais de 51 anos. Como indica o gráfico 6.

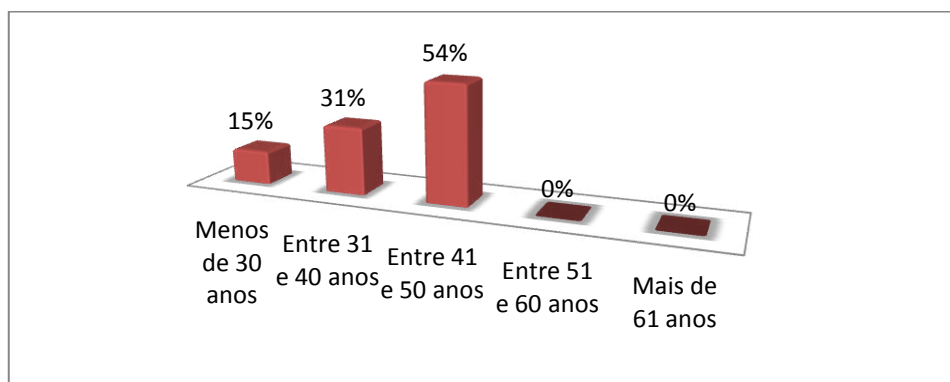


Gráfico 6 – Distribuição dos entrevistados por grupo etário

Quanto ao nível de ensino, a maior parte dos entrevistados, cinco colaboradores, possuem o secundário. Enquanto apenas uma pessoa possui o 2º ciclo, assim como apenas uma pessoa possui mestrado. Como é possível observar no gráfico 7.

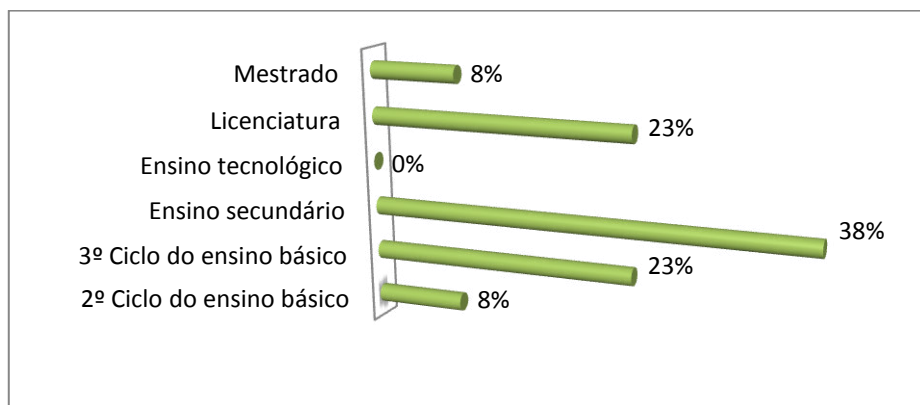


Gráfico 7 – Distribuição dos entrevistados por nível de escolaridade

No que refere ao estado civil dos entrevistados, nove deles são casados, os restantes são solteiros ou divorciados. Como se pode conferir no gráfico 8.

Quase todos os entrevistados, dez deles, têm pelo menos um filho, enquanto apenas três entrevistados não tem nenhum filho.

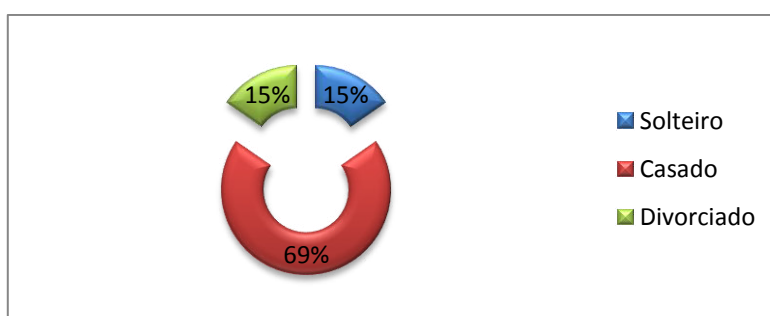


Gráfico 8 – Distribuição dos entrevistados por estado civil

Na altura que as entrevistas foram realizadas, entre 1 a 9 de março de 2017, seis dos respondentes tinham entrado na empresa através de contrato direto com esta. No entanto, uma quantidade significativa, cinco dos respondentes, ingressou na empresa através de contrato com empresas de emprego temporário. Informação contida no gráfico 9.

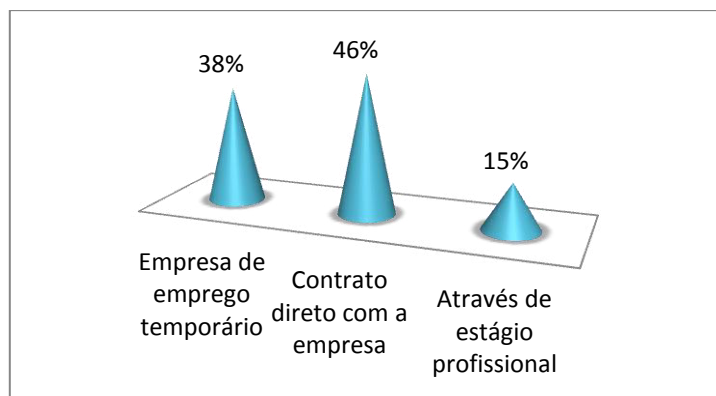


Gráfico 9 – Distribuição dos entrevistados pela forma de ingresso na empresa

A maioria destes colaboradores, sete entrevistados, trabalha na empresa há menos de 5 anos e também a maioria, nove entrevistados, trabalha na mesma função há esse mesmo período de tempo. Já seis dos entrevistados trabalha na empresa há mais de 10 anos, com a mesma antiguidade mas na função, encontramos quatro entrevistados. No que refere à posse de outras experiências profissionais, sete entrevistados relatam que já trabalharam em outra área, enquanto seis dos entrevistados nunca teve outra ocupação.

Após a recolha dos dados obtidos pela realização das entrevistas procede-se, no capítulo seguinte, à análise desses dados a fim de encontrar as melhores opções no que concerne às melhorias que se pretende dotar o sistema de avaliação de desempenho da empresa.

## **4. Análise dos dados**

Neste capítulo é explorado o cerne deste projeto, ou seja, o problema que a empresa apresenta sobre o seu sistema de avaliação de desempenho e as possíveis formas de o melhorar. Como foi referido anteriormente, o sistema em vigor não tem o melhor aproveitamento, sendo considerado um processo sem resultados práticos. De forma a entender melhor quais os problemas do sistema implementado, através de uma perspetiva das perceções dos intervenientes da avaliação, é explorada a visão que os colaboradores têm sobre este processo, e quais os seus conhecimentos sobre ele. De seguida, é realizada uma análise crítica ao sistema de avaliação em vigor na empresa e são dados a conhecer quais os procedimentos que mais contribuem para o problema em estudo. No final é apresentada a proposta de melhoria no qual este projeto se concentrou. De mencionar que a referência às fontes de informação é segmentada da seguinte forma: chefes de departamento que são responsáveis por avaliar são denominados de responsáveis; responsáveis por departamento que não avaliem são nomeados de colaboradores; e todos os outros colaboradores são designados de operadores.

### **4.1 Perceção dos membros da organização sobre o sistema de avaliação de desempenho**

É importante perceber quais as noções que os membros da organização possuem sobre o processo de avaliação de desempenho, pois estes são afetados diretamente pelo seu uso sendo, desta forma, informantes privilegiados. Foi nesse sentido que as entrevistas realizadas abarcaram tópicos que permitissem recolher informação sobre o conhecimento dos colaboradores em relação a aspetos que se relacionam com a avaliação da qual são intervenientes.

Desta forma, as categorias aqui em análise pretendem revelar quais os aspetos que necessitam de maior intervenção aquando da implementação do sistema de avaliação reformulado. Assim, procedeu-se à categorização das questões mais relevantes neste sentido, reduzindo o seu conteúdo aos aspetos essenciais para a perceção das representações e opiniões dos entrevistados.

Em primeiro lugar, é importante perceber o que os colaboradores desta empresa sabem sobre o sistema de avaliação de desempenho em geral. Desta forma, procedeu-se à categorização da questão: “Em que consiste, para si a avaliação de desempenho?”, para que fosse possível perceber o nível de conhecimento geral dos colaboradores acerca o tema sobre o qual a empresa apresenta o seu problema. De modo geral pode-se perceber que a maioria dos colaboradores conhece alguns dos propósitos da avaliação de desempenho, mais direcionados com o ajustamento dos desempenhos dos colaboradores ao que a empresa espera deles (Rocha, 1999).

*É no fundo termos uma ideia de como nós estamos no nosso desempenho...sabermos nos avaliar a nos próprios e saber até que ponto estamos a ser corretos na nossa função.* (colaborador 1)

*Estão a ver a maneira como eu andei este tempo todo, a avaliar se realmente estou com as qualidades que a empresa pede ou não.* (operador 3)

*No meu ver é se cumprimos as funções do trabalho tal e qual a empresa exige...qual é a melhor opção para melhorar.* (operador 4)

*Uma avaliação de desempenho deve transmitir aquilo que a pessoa faz, do trabalho que executa..., se eu faço um trabalho bem a minha avaliação deve ser das melhores, se eu tiver problemas no trabalho que faço...evidentemente a avaliação não será das melhores. Mas deve transmitir aquilo que faço.* (responsável 3)

*É ver o desempenho que uma pessoa tem no trabalho e ver se está a ser eficaz no trabalho que faz.* (operador 5)

*É saber se eu estou a cumprir com o que me pedem...* (colaborador 2)

*É a avaliação da pessoa dentro da empresa...a preocupação que a pessoa tem mediante o seu trabalho, se o faz bem ou mal...se se preocupa em responder ao que o cliente quer.* (operador 6)

Na categorização da questão: “E o que sabe sobre o sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa”, pretende-se perceber até que ponto o processo de avaliação é bem divulgado e entendido pelos colaboradores. As conclusões retiradas são que

grande maioria dos entrevistados não tem grandes conhecimentos, nem conhecem a razão da sua utilização. Os colaboradores que melhor conhecem o processo utilizado são aqueles que para além de avaliados são também responsáveis por avaliar. No entanto, percebe-se que apesar dos avaliadores conhecerem o processo de avaliação não informam os seus colaboradores, o que pode ser entendido pelo facto de eles próprios não sentirem muita segurança no processo utilizado.

*Não sei...eles deram-nos o papel e a gente preencheu. (operador 4)*

*Não conheço muito bem, ou nada. (colaborador 2)*

*Não se fala muito sobre a avaliação aqui. (operador 6)*

*Ao sermos certificados pela ISOTS...uma das obrigatiedades é ter a avaliação de desempenho...é a tal checklist, que foca vários pontos...avaliamos de 0 a 5 ou 0 a 15, a pessoa faz a sua autoavaliação depois nós fazemos a nossa avaliação e confrontamos a pessoa, é assim que se processa. (responsável 1)*

A seguinte categorização da questão: “Acha importante a utilização de um sistema de avaliação de desempenho?”, é importante para perceber a aceitação dos colaboradores em serem avaliados. Todos os entrevistados manifestaram resposta positiva sobre a importância da existência de um sistema de avaliação. A maioria identifica a necessidade de conhecer os desempenhos realizados e melhorar o que for necessário (Caetano, 2008; França, 2008; Tavares, 2011).

*Acho importante, porque a empresa tem que saber se o trabalhador está a evoluir ou não. (operador 5)*

*Acho importante, para melhorar o que está mal...e para o ego (se o resultado da avaliação for boa) ...a satisfação, outra motivação para trabalhar. (operador 2)*

*Talvez... para haver um entendimento entre o funcionário que acha que está tudo muito bem e a pessoa que o avalia que sabe que não está assim tão bem. (colaborador 1)*

*Sim, porque pode evidenciar os nossos pontos positivos os nossos pontos negativos, podemos melhorar os nossos negativos, o que é bom quanto mais melhorarmos melhor*

*e quanto mais houver uma união dentro da empresa e conseguirmos satisfazer a empresa e o cliente melhor. (operador 6)*

*Acho...avaliação e haver feedback para poder melhorar, fazer um trabalho melhor. (responsável 2)*

*Acho importante, para a empresa saber que tipo de colaboradores tem e tomar decisões relativamente ao caminho que pretende seguir, se tem pessoas que não acompanham temos de avaliar a possibilidade de trocar de funções...no sentido de potencializar as suas capacidades. (responsável 3)*

Com a categorização da questão: “ Na sua perspetiva, quais as vantagens e/ou desvantagens que a avaliação de desempenho traz para a empresa e para o trabalhador?”, foi pretendido compreender o que os colaboradores, responsáveis por avaliar, esperam que advenha de uma avaliação, para que o novo modelo possa ir ao encontro dessas expectativas. Quando se trata das vantagens, os avaliadores entendem que estas estão relacionadas com aspetos de ajustamento de desempenho do colaborador ao que é esperado dele (Almeida, 1996), além disso, potenciam a motivação e permitem oportunidades de reconhecimento e reforço positivo (Fekete & Rozenberg, 2014), beneficiando colaborador e empresa.

*A pessoa poder fazer uma introspeção, poder melhorar o trabalho tendo em conta a visão do nosso superior...A empresa ter o feedback da autoavaliação do funcionário e poder premiar ou não o trabalho da pessoa...Conseguir que a empresa tenha resultados positivos cada vez maior, os funcionários estarem motivados vestirem a camisola...ser reconhecido pelo trabalho que está a ter. (responsável 2)*

*Para ver como elas (avaliadas) se autoavaliam...tirarmos relações se ela (avaliada) acha que está a fazer bem esta parte e nós achamos que não portanto temos que conversar e ver o porquê...e conciliar, de forma a arranjar um rumo. (responsável 3)*

*...Estimulava mais os operadores...a andarem mais motivados. Se tivermos um bom sistema de avaliação, temos operadores motivados se estiverem motivados trabalham com maior grau de satisfação isso reflete-se na qualidade. (responsável 1)*

Quanto à categorização da questão: “Como se sente ao pensar em ser avaliado/a?”, procura-se revelar os sentimentos que o facto de passar por um processo de avaliação nesta empresa provoca. É importante descobrir aspetos a melhorar de forma a tornar este processo mais agradável. As conclusões retiradas são variadas, desde pessoas que não sentem qualquer tipo de alteração a pessoas que ficam ansiosas e preocupadas ao pensar que serão avaliadas, pois em algumas situações este processo cria ansiedade e tensão (Caetano, 2008). No entanto, pelas respostas analisadas percebe-se que para a maioria este processo não implica mau estar, e nas situações que acontece maior tensão é porque não existe qualquer informação de avaliações anteriores.

*Sinceramente não me preocupa muito, se eu tento fazer da melhor maneira não tenho que estar preocupada com isso.* (operador 1)

*Existe (tensão) porque não sei a opinião dos chefes...tenho medo que se misture a personalidade com o trabalho.* (operador 2)

*Não me preocupa...nunca me senti pressionada, stressada.* (operador 3)

*Não, não tenho problemas com isso. Até gosto, acho importante...* (colaborador 2)

*Fico curiosa com o resultado...podemos pensar que estamos a seguir no bom caminho mas muitas vezes pode não ser o que o colaborador pensa...* (responsável 2)

Para melhor perceber quais as noções que os colaboradores têm das políticas de gestão de recursos humanos praticadas na empresa, foi categorizada a seguinte questão: “Como caracteriza a gestão de recursos humanos que é efetuada na empresa? Quais as práticas?”, para desta forma entender o quão desenvolvida esta área está na empresa. Na análise das respostas, é perceptível que não existe muito conhecimento sobre estas práticas em todos os níveis hierárquicos. Muitos dos entrevistados não conseguiram referir qualquer tipo de prática de gestão de recursos humanos, o que demonstra a falta de investimento que a empresa tem nesta área. Segue uma lista das práticas enumeradas pelos entrevistados:

*Seleção e recrutamento* – referida por 1 responsável

*Sistema de avaliação de desempenho* – referida por 2 responsáveis



*Implementação de medidas que promovam a coesão* – referida por 1 responsável e 1 operador

*Processamento salarial, férias, faltas* – referidas por 2 operadores

*Dar a conhecer as reclamações e novos procedimentos de trabalho* – referida por 1 operador

*Condições de trabalho* – referida por 1 operador

*Procura opiniões sobre melhorias aos colaboradores* – referida por 1 responsável

No seguimento da análise da questão anterior, procedeu-se à categorização da questão: “Qual a relação da avaliação de desempenho com as políticas de gestão de recursos humanos e com as práticas de gestão de recursos humanos?”. As conclusões retiradas são escassas devido à falta de respostas, pois só dois chefes de departamento conseguiram responder. No entanto é perceptível que os entrevistados não percecionam relação entre os dois. Novamente, verifica-se a falta de investimento e de uma gestão de recursos humanos estratégica, que alie este recurso à estratégia de negócio (Legge, 1995; Gomes *et al.*, 2008; Storey, 1995). De referir que esta questão foi colocada apenas aos responsáveis pela avaliação.

*Tenta-se mais com o inquérito de satisfação...porque é mais concreto...é mais fácil de tomar uma ação...* (responsável 1)

*Tentamos, até porque a norma (ISSO/TS) exige que a empresa se dedique à gestão de recursos humanos.* (responsável 2)

## **4.2 Análise crítica do sistema de avaliação de desempenho da organização**

Ao processo de análise crítica do sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa optou-se por aliar as perceções que os colaboradores da organização têm sobre este processo. O objetivo é obter informação mais aprofundada, perceber quais os aspetos que coincidem, tanto na análise realizada (baseada em teoria aprofundada no capítulo 2) como na perceção que os entrevistados possuem. Além disso, é importante perceber quais os aspetos dissidentes, ou seja, conhecer os pontos sobre os quais não é percecionado por parte dos

entrevistados quaisquer problema, mas a análise realizada consegue-se demonstrar aspetos negativos.

Para percebermos os pontos críticos a ser melhorados no sistema de avaliação de desempenho utilizado pela empresa, devemos compreender no que ele se baseia.

Como já foi referido, a empresa começou a desenvolver a avaliação de desempenho essencialmente como requisito para obtenção do certificado ISSO/TS. Foram formulados dois instrumentos de avaliação distintos, um para os chefes de departamento e outro para os restantes colaboradores, ambos medem o comportamento do colaborador. A avaliação é feita pelos chefes diretos de cada departamento e pela autoavaliação. Primeiro é pedido ao colaborador que proceda à sua avaliação e depois o chefe direto atribui a avaliação a cada colaborador do seu departamento. Após reunir as duas avaliações é calculada a percentagem que o colaborador atingiu, sendo comparado a percentagem da avaliação atribuída pelo próprio e a percentagem atribuída pela chefia. Depois de todas as avaliações estarem concluídas, a responsável pelo processo de avaliação de desempenho, neste caso é a diretora financeira, elabora um relatório com as principais conclusões do global da avaliação de todas as avaliações individuais para entregar ao administrador da empresa. Os resultados obtidos já resultaram em efeitos concretos para ao avaliado, isto é, em avaliações de desempenho feitas em anos anteriores foi atribuído uma compensação monetária aos colaboradores com melhor desempenho baseado na produtividade e qualidade. No entanto, isso não se verifica atualmente, uma vez que esse facto gerou mau ambiente, para além disso a empresa começou a ter menos receitas e resultados, o que justificou esse corte.

A análise realizada de seguida tem como objetivo perceber os principais erros em termos estruturais (conceção) e processuais (implementação), para isso são seguidos os itens referidos como condições para a eficácia do sistema da avaliação de desempenho (2º capítulo) (Aguinis, 2009; Almeida, 1996; Caetano, 2008). A metodologia seguida é a categorização das falhas encontradas baseadas nesses mesmos itens, para uma fácil identificação as categorias encontram-se em destaque itálico.

Na análise realizada à estrutura do instrumento utilizado verificam-se alguns erros, uma vez que, foi construído sem ter em conta alguns pressupostos importantes no que refere ao seu

conteúdo para realizar a avaliação de desempenho, podendo levar a falhas e avaliações enviesadas.

Percebeu-se que o sistema utilizado não evidencia *simplicidade* (Aguinis, 2009; Almeida, 1996), ou seja, os colaboradores não percebem algumas das dimensões em análise tendo dificuldade em proceder à autoavaliação. Para além da linguagem utilizada ser de difícil compreensão principalmente para os colaboradores de categorias profissionais mais baixas, muitas das dimensões utilizadas comportam mais que uma afirmação, o que pode levar ao mau uso do sistema (Aguinis, 2009; Almeida, 1996). Pois, apesar das afirmações serem referentes à mesma dimensão, isto cria o problema de não ser possível classificar o avaliado distintivamente nas diferentes afirmações.

*A avaliação aqui na empresa...acho que devia ser mais específica, é geral e as vezes é ambígua a pessoa quando se autoavalia as vezes pode ter dúvidas, a forma como é transmitida a ideia...que seja mais direta...houve pessoas que me perguntaram o que ponho aqui, isto quer dizer o quê* (responsável 3)

*Tem lá (formulário de avaliação) perguntas que eu nem percebo.* (operador 2)

*Há coisas que deviam ser melhor explicitas...a linguagem...* (operador 3)

*Acho aquilo ...que me baralha um bocado, há resposta e perguntas que a gente fica ali um bocado na dúvida.* (operador 4)

Um aspeto muito importante é o facto de as dimensões que constam do instrumento de avaliação não estarem isentas de ambiguidade, uma vez que não se encontra definido o que cada valor de classificação representa. Contribuindo, desta forma, para a falta de *fiabilidade* do instrumento, porque dificilmente dois avaliadores vão classificar o mesmo avaliado com a mesma avaliação (Aguinis, 2009; Almeida, 1996), pois têm diferentes interpretações dos valores de classificação. No caso da empresa em questão, isto pode justificar grandes diferenças entre a autoavaliação e a avaliação pela chefia.

Por exemplo, na avaliação dos colaboradores da produção, existe a possibilidade de o avaliado se classificar de 0 a 5 mas não define o que representa cada valor. Desta forma o que o colaborador entende como valor 4, por exemplo, pode não ser o mesmo que a sua chefia tem por definição desse mesmo valor.

O mesmo acontece com as escalas utilizadas na avaliação dos responsáveis de departamento, apesar de terem um documento que define o significado do valor mais baixo e do mais alto, não existe definição estipulada para as classificações intermédias. Novamente a probabilidade de diferentes interpretações é bastante alta, levando a que o mesmo avaliado obtenha diferentes classificações para a mesma categoria (Aguinis, 2009; Almeida, 1996).

Apesar da falha deste critério ser bastante importante, pois tem grande peso na justiça das avaliações, nenhum dos entrevistados fez referência à sua existência. Apenas um dos responsáveis, após ser questionado diretamente sobre isso, analisou que realmente não está correto e necessita de ser melhorado de forma a evitar interpretações distintas pelos diferentes avaliadores (Aguinis, 2009; Almeida, 1996).

No que refere à análise do processo de implementação do sistema de avaliação de desempenho, ou seja, como se conduz toda a envolvente desse sistema, encontram-se problemas que afetam profundamente a perceção dos colaboradores da empresa, e justificam a desvalorização que possuem em relação ao sistema de avaliação.

Apesar de existir um sistema de avaliação implementado e avaliações já realizadas, este nunca foi um procedimento muito enraizado na organização (em 10 anos foram feitas apenas 3 avaliações de desempenho). Tendo em conta a escassez de avaliações num período tão longo verifica-se alguma falta de *consistência* do processo de avaliação, pois, não se garante uma avaliação estável ao longo do tempo e para os diversos colaboradores (Aguinis, 2009). Não existe uma normalização na periodicidade da avaliação, assim como nos procedimentos da mesma.

*Eu nunca fui avaliado...se fui, nunca me foi dito nada...penso que se iria fazer este ano*  
(responsável 3)

*Que eu me recorde, três (avaliações), uma já á muitos anos que até deram um prémio...e depois avaliaram outra altura mas não soubemos o resultado, não houve nada em troca, e agora fizeram recentemente outra...* (operador 3)

*Aquilo (a folha de avaliação), foi entregue pelo meu chefe de produção, mas a partir daí eu não sei quem é que avalia ou não...eu imagino que seja o meu chefe de produção, mas a partir daí eu não sei quem é que nos avalia.* (operador 1)

Um dos maiores problemas encontrados na forma como é realizada a avaliação de desempenho está na maneira como são comunicados os resultados da avaliação, ou seja, o *feedback*, caindo na falta de *abertura e transparência* (Aguinis, 2009). Pois, um dos principais impulsionadores para o descontentamento por parte dos colaboradores da empresa, reside na falta de *feedback*, de modo que ficam sem ter a percepção do que as chefias consideram do seu desempenho. É-lhes comunicado a percentagem obtida na avaliação mas não lhes é esclarecido quais os pontos a melhorar e nem quais os pontos de destaque pela positiva.

*...mas nós não tivemos respostas sobre isso...se fizemos bem, se fizemos mal...até que na altura perguntei se íamos ter conhecimento ele disse que possivelmente sim, mas até agora não.* (operador 1)

*...nem sei se está bem ou se está mal...gostava de saber a opinião pelo menos ficava a saber o que eles achavam do meu trabalho.* (operador 2)

*...o resultado disso (avaliação), nunca o soube. Não sei se tenho uma boa avaliação ou não...à partida, se ninguém me chama a atenção acho que estou a fazer bem. Claro que gostava depois de uma avaliação que chamassem e dissessem tem de melhorar nisto ou piorou isto, também para nós termos noção do que realmente andamos a fazer.* (operador 3)

*Senti-me um bocado como acho que as operadoras se sentem, tens aqui a avaliação agora lê e reflete, não houve assim um...acho que é uma coisa que tem que ser encarada mais seriamente...acho que foi só mesmo para preencher porque tinha que ser.* (responsável 1)

*...os (colaboradores) que estão com alguns problemas, acho que se devia falar com esses para tentar melhorar. Agora, não é preciso estar a dizer tu realmente tens uma ótima avaliação, acho que não há necessidade...* (colaborador 1)

Um aspeto essencial de forma a minimizar os erros muitas vezes cometidos pelos avaliadores e também pelo próprio instrumento devido à falta de *exatidão*, é a permissão da correção desses erros, dando a possibilidade ao avaliado de se pronunciar (Aguinis, 2009).

Muitas vezes o colaborador tem recurso a esta oportunidade aquando do *feedback*, uma vez que a empresa não tem um momento específico para isso também não permite que o colaborador possa reclamar. O que acontece é que a percentagem atribuída pela chefia é comunicada os avaliados e estes não têm possibilidade de contrapor os erros que achem que estão a ser cometidos.

*Foi mesmo só ver o resultado da avaliação que me tinham feito, comparar com a minha e nada mais. (responsável 1)*

*Se calhar era melhor...qualquer coisa que eu acha-se que não estava bem, na hora (da reunião) podíamos falar sobre isso. (operador 1)*

Outro problema encontrado foi o da falta de *especificidade*, isto porque não é pormenorizado o que é esperado de cada colaborador, não lhes é explicado o se espera do seu desempenho e também não existe clareza sobre os aspetos que vão ser avaliados, nem acompanhamento sobre como eles devem desempenhar as suas funções para as melhorar (Aguinis, 2009).

*Explicar, explicar por alto eles dizem e também nas perguntas que fazem a gente já percebe o que eles querem...não sei. (operador 4)*

*Mesmo que se transmita alguma coisa não é nada muito formal. (responsável 1)*

Todos estes problemas detetados levam a uma insatisfação e descontentamento para com o sistema de avaliação levando á falta de *aceitabilidade*, pois os colaboradores não se revêm em alguns dos critérios e procedimentos do processo de avaliação (Aguinis, 2009; Gomes et al., 2008). Desta forma, denota-se um aumento da desmotivação no geral e desvalorização do processo da avaliação, instalando-se a ideia de que este processo não tem interesse e não muda nada quer para colaboradores quer para a empresa. Assim sendo, o sistema implementado não obtém qualquer mais-valia, sendo desprovido da sua essência, uma ferramenta de gestão de recursos humanos (Camara, 2015).

*...Acho que não aproveitamos da melhor maneira a avaliação de desempenho...não aproveitamos e não transmitimos aos colaboradores...não sei se transmitimos a*

*informação da melhor maneira e depois eles ficam um bocado com a ideia de que aquilo é para encher. (responsável 1)*

*...sei que isto a nível de gestão de recursos humanos, é uma coisa (a avaliação de desempenho) tem que estar lá...aqui não me explicaram para que era mas penso que a base é essa...é um critério que eles têm que ter...deve ter eu só não sei qual..porque estas coisas normalmente tem que ter sempre um objetivo. (colaborador 1)*

*Mostrar que se está a dar uma coisa (formulário de avaliação) que têm interesse com que a gente responda e eles tem interesse de ler o que a gente respondeu, não fazer tipo leva, este trabalho está feito... (ficamos a pensar) mais um papel. Tipo, é exigido pela norma e este já está... (operador 3)*

*Eu já passo um bocado ao lado de ter que me justificar com alguma coisa, a gente vai estando aqui diariamente vai vendo as coisas e há coisas que desmotivando e a gente começa a chegar a uma parte e dizer não vale a pena e preocupo-me mais em fazer o trabalho bem feito, mesmo sabendo que não há outra forma de ver. (operador 3)*

Após a análise à estrutura do instrumento de avaliação e ao processo desenvolvido para este sistema, algumas situações são perceptíveis. As falhas são mais evidentes e em maior quantidade no que respeita ao processo no qual a avaliação de desempenho assenta, que propriamente na estrutura do modelo. Esta realidade pode justificar-se com o facto de a empresa em questão não atribuir a devida importância ao sistema de avaliação como já se pôde constatar na enumeração e análise das falhas existentes. Esta falta de atenção e de empenho detetou-se nos sucessivos contactos na empresa, pois os principais responsáveis apesar de assumirem que este é um processo com mais-valias, não se mostram preocupados o suficiente para investir o tempo necessário.

Como é referido por um responsável de departamento, existem sempre outras tarefas que ocupam o tempo e não se coloca a avaliação de desempenho como prioridade. Esta maneira de percecionar a avaliação de desempenho é um problema que vem do topo da empresa, uma vez que o administrador não se mostra muito preocupado com os resultados advindos deste processo. Facto que só prejudica o sistema de avaliação, pois o envolvimento da gestão de topo é essencial (Almeida, 1996; Caetano, 2008). Esta prática justifica-se com a

dimensão da empresa, por ter uma pequena dimensão permite que as chefias avaliem informalmente assentando as suas decisões em avaliações oportunas. Desta forma, é descorado o facto de existir um processo formal com meios válidos e fidedignos de avaliar o desempenho levando a todas as falhas que se encontraram no processo da avaliação (Aguinis *et al.*, 2012; Camara, 2015; Almeida, 1996).

Apesar de serem encontrados erros na estrutura do instrumento de avaliação, estes não são tidos como os mais graves na perspetiva dos colaboradores, isto é, não são estes que contribuem para o descontentamento e desvalorização do sistema de avaliação de desempenho, mas sim os erros do processo da avaliação. Não obstante, percebe-se que caso as falhas referentes ao processo da avaliação fossem resolvidas, os colaboradores iriam sentir em maior número os problemas originados pelos erros na estrutura do instrumento de avaliação. Isto porque, seriam detetadas injustiças na classificação atribuída originadas pelas falhas da construção das escalas de medida utilizadas no instrumento de avaliação.

Uma vez que, o que acontece na realidade é que os resultados das avaliações de desempenho não têm qualquer impacto, este instrumento não é utilizado para nenhuma forma de gestão (Camara, 2015), não são percebidas injustiças originadas pelo instrumento de avaliação e das poucas vezes que foi utilizado não encontrou resistência nem desconfiança por esse motivo (Aguinis, 2009).

#### **4.2.1. Escolhas para a reformulação do processo de avaliação**

Também se procurou saber quais as opiniões dos colaboradores em relação à forma como deve ser feita a avaliação, ou seja, quem deve ser o responsável por avaliar, qual a periodicidade da avaliação, o que deve ser avaliado, e quais os efeitos que essa avaliação deve ter para o avaliado (Almeida, 1996; Bilhim, 2006; Caetano, 2008). A análise realizada incidirá sobre estas categorias, de modo a apresentar as alterações necessárias para o novo modelo de avaliação.

Pretende-se ir ao encontro das necessidades dos colaboradores da organização, tendo em conta o que a literatura nos indica como sendo a forma mais correta de elaborar um sistema de avaliação. Conciliando as duas vertentes espera-se obter um sistema mais justo a aceite



pelos colaboradores. Assim, após a análise da categoria apresenta-se a sugestão de alteração no que se entende que pode ser melhorado.

#### Categoria - Responsáveis pela avaliação:

Quando questionados sobre este aspeto, praticamente todos os entrevistados acham que a melhor forma é serem avaliados pelo superior hierárquico, pois é este que tem maior conhecimento das funções que desempenham e está mais próximo deles, tendo mais oportunidades de observar o seu desempenho (Bilhim, 2006; Gomes *et al.*, 2008).

*...é a pessoa (chefe direto) que trabalha diretamente connosco, que nos conhece melhor, sabe como é que as coisas funcionam. (operador 1)*

*Acho que deve ser feita pela pessoa que está a trabalhar comigo, superior a mim e também um pouco as pessoas que eu estou a trabalhar com elas. (operador 3)*

*Também é importante (autoavaliação), mas a nossa chefia é que tem que ter noção se a pessoa faz as coisas como ele quer. (operador 4)*

*É importante para o responsável perceber como a pessoas se autoavaliam...e depois as pessoas saberem também qual é a opinião do responsável... (responsável 3)*

Esta referência pode se dever ao facto de ser o mais comum nas avaliações, quer na empresa onde estão inseridos, quer por experiências de avaliação em outras organizações. No entanto, a própria teoria justifica o recurso a esta fonte de avaliação (Bilhim, 2006; Caetano, 1998; Gomes *et al.*, 2008), principalmente quando se trata de funções mais simples e mecanizadas como é o caso dos colaboradores ligados à produção (Almeida, 1996).

Tratando-se de uma empresa de pequenas dimensões percebe-se que a avaliação realizada pela chefia direta será uma mais-valia, pois é possível uma observação direta e constante por parte desse avaliador, aspeto a ter em conta para uma avaliação mais fidedigna (Gomes *et al.*, 2008). De forma a complementar esta fonte de avaliação entende-se que a continuação da autoavaliação é importante, para que o responsável e avaliado possam cruzar informação e perceber onde residem os maiores fossos de alinhamento entre a perceção de ambos. Dotando a chefia do papel de avaliador e conselheiro, na precursão da melhoria do desempenho do avaliado (Almeida, 1996; Caetano, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

De forma a tornar a avaliação mais justa, sugere-se que a avaliação feita pela chefia seja realizada antes de se entregar o formulário de avaliação ao avaliado para que este proceda à autoavaliação, sendo depois cruzada a informação. Deste modo, tenta-se evitar a influência da avaliação de outra fonte.

Categoria - Periodicidade da avaliação:

A grande maioria dos colaboradores entrevistados não entende que seja necessário fazer avaliações de desempenho num período inferior a um ano, terminado o ciclo de desempenho que por norma se realiza no final de dezembro de cada ano (Camara, 2015). Alguns deles referem um período ainda superior, esta conceção justifica-se, possivelmente com o facto de na empresa não existir uma normalização referente à realização da avaliação, assim como pela falta de retorno de resultados advindos dessa avaliação. Apenas um colaborador referiu a importância de ser avaliado mais que uma vez no ano devido à maior responsabilidade que a sua função requer.

*Anual chega...deveria ser anual.* (responsável 1)

*Acho que uma vez no ano deve chegar...os funcionários mais novos precisam de um algum tempo de adaptação...acho que devia haver uma média de tempo de adaptação há empresa.* (colaborador 1)

*...uma vez por ano ou uma vez de dois em dois anos...* (responsável 2)

*Acho que uma vez no ano é suficiente.* (operador 2)

*Talvez duas vezes no ano...se tiver a fazer algo errado para não continuar ou então todas as vezes que eles acharem preciso, que o meu trabalho não está a ser bem feito, ser uma chamada de atenção...mas pelo menos uma vez no ano.* (operador 3)

Tendo em conta a literatura, esta refere que a periodicidade da avaliação deve estabelecer-se tendo em conta a natureza das funções, a qualificação dos avaliados e o objetivo da avaliação (Almeida, 1996; Caetano, 1998). Quando se trata de funções mais repetitivas que não requerem colaboradores qualificados, como no caso da empresa em causa, é mais ajustado estabelecer uma altura fixa para proceder à avaliação. Para os colaboradores altamente qualificados, cujas

funções não sejam repetitivas, pode ser mais vantajoso não existir alturas específicas para a avaliação (Almeida, 1996).

No caso da empresa em questão, entende-se que será mais indicado estipular um ciclo fixo para proceder à avaliação, uma vez que nunca existiu um ciclo regular para a avaliação. Tenta-se desta forma obter uniformização para evitar uma eventual resistência à mudança.

Categoria - O que deve ser avaliado:

Quando questionados sobre os parâmetros mais importantes a utilizar para avaliar o seu desempenho, os respondentes consideram que tanto os comportamento quanto os resultados devem ser considerados para a sua avaliação, pois ambos são deveras importantes para o bom desempenho da sua função. Esta junção de metodologias será tida em atenção, uma vez que o importante na escolha dos instrumentos de avaliação é ter em conta os objetivos da avaliação (Caetano, 2008). Desta forma, o importante é considerar os comportamentos dos colaboradores que determinem a forma como procedem ao seu trabalho e que irá influenciar o resultado final deste, mais concretamente a sua qualidade e quantidade.

*Qualidade, polivalência, organização, cumprimento das normas, produtividade...acho mais importante avaliar o comportamento porque depois vai-se refletir no resultado final* (responsável 1)

*Isso depende do posto de trabalho...a maneira como se faz e a maneira como se gere, no meu caso devia ser os dois sentidos.* (colaborador 1)

*A qualidade, porque neste tipo de trabalho na minha opinião a quantidade não devia ser posto à frente...* (operador 2)

*Saber se passo a palavra em condições e se o trabalho que me passaram está a ser bem concluído se cheguei aos pontos que eles querem.* (operador 3)

Como já foi explorado no capítulo 2, a escolha dos métodos escolhidos para a avaliação depende essencialmente dos objetivos desta. Assim, indo de encontro ao exposto pelos colaboradores entrevistados e pela perceção fundada na análise de funções dos colaboradores da empresa, entende-se que a união da metodologia centrada nos comportamentos e a metodologia centrada nos resultados será a que melhor se aplica ao contexto da organização,

assim como aos objetivos da avaliação de desempenho. Desta forma, pretende-se evitar a avaliação positiva a colaboradores que evidenciem determinado comportamento alinhado com o que é esperado mas não produzam os resultados desejados (Camara, 2015).

Uma vez que se trata de uma empresa de fabrico e venda de material, é deveras importante ter em conta os resultados do trabalho dos colaboradores da empresa e quais os objetivos que estes devem atingir em termos de produção e qualidade. Em relação a este critério será seguido o procedimento estipulado pela empresa que prevê estes dois aspetos.

Quanto à metodologia centrada nos comportamentos, decidiu-se pela junção de dois métodos: as escalas de observação comportamental e o registo de incidentes críticos. Com esta união pretende-se obter uma avaliação assente em critérios que permitam uma maior justiça, pois o recurso apenas ao método de escalas de observação, pode conduzir a enviesamentos provocados pela falha de memória, uma vez que a avaliação é realizada apenas na altura estipulada para esse efeito (Caetano, 2008; Camara, 2015; Gomes *et al.*, 2008). Este problema é o que se pretende combater com o recurso ao registo dos incidentes críticos, que vai permitir que seja registado os acontecimentos de grande relevo, quer positivo, quer negativo. Assim, na altura da avaliação anual, a chefia responsável pela avaliação deve recorrer aos registos efetuados durante o ano para auxílio de memória e assim atribuir classificações mais justas e relacionadas com factos precisos e além disso ter uma lista das ocorrências que no período da entrevista de *feedback* será discutida com o avaliado (Caetano, 1998).

#### Categoria - *Feedback*:

O aspeto que mais consenso reuniu foi como se deve proceder à comunicação dos resultados da avaliação. Para os entrevistados a melhor forma de receber *feedback* consiste numa reunião entre responsável pela avaliação e avaliado, de forma a dar a conhecer os aspetos positivos e negativos do seu desempenho. Através desta informação os colaboradores percebem como evitar os erros e melhorar o que for necessário. (Aguinis *et al.*, 2012; Almeida, 1996; Chiavenato, 2008; Gomes *et al.*, 2008).

*Gostava de ser chamada por quem me avaliou e que dissesse, compara-se a minha opinião e a opinião dele...eu sou a favor de falar mais diretamente.* (operador 2)

*Se a avaliação foi feita individualmente eu acho que tinha que chamar a pessoa também individualmente falar sobre a avaliação...* (operador 4)

*Deveríamos falar individualmente com cada um expor a sua avaliação e depois disponibilizar para toda a empresa os resultados.* (responsável 3)

A má realização desta etapa é das que mais desmotiva e retira validade à avaliação de desempenho nesta organização. Praticamente todos os entrevistados referem que não obtiveram qualquer tipo de *feedback* por parte do responsável pela sua avaliação não existindo orientação para um melhor desempenho, assim como não existe reconhecimento nos melhores desempenhos. Também na literatura de referência é possível constatar que a maioria dos funcionários deseja saber o quão bem eles estão a desempenhar as suas funções (Dijk & Schodl, 2015; Ibeogu & Ozturen, 2014). Este desaproveitamento dos resultados faz com que o bom resultado não seja recompensado, reconhecido ou valorizado. Assim como, também não é identificado o mau desempenho, nem se conhecem as causas para a sua existência. Quando essa etapa não é processada da forma mais correta o seu fracasso é quase certo (Oliveira-Castro, Lima & Veiga, 1995).

Assim sendo, é importante estabelecer um período em que avaliador e avaliado se reúnam e discutam os resultados da avaliação, tendo sempre presente os aspetos já discutidos no capítulo 2 de forma a garantir que esta reunião trás os benefícios previstos. Esta etapa deverá ser fixada o mais perto possível após a realização da autoavaliação, de forma a criar o impacto esperado no avaliado e não deixar a sensação de descuido por parte do responsável pela avaliação em relação ao seu colaborador.

#### Categoria - Resultados da avaliação:

Para além de considerarem importante existir reconhecimento do bom desempenho através de agradecimentos ou distinções verbais, os colaboradores entrevistados consideram também importante que surjam efeitos práticos dos resultados da avaliação. No entanto, poucos respondentes mencionaram benefícios/resultados que não representassem recompensa através de prémios ou outros incentivos monetários. Através desta informação, percebe-se que os colaboradores têm uma noção das possibilidades que a informação obtida pela avaliação de desempenho possibilita mais focada em objetivos administrativos.

Os objetivos de desenvolvimento individual, como formação e mobilidade não foram referidos como efeitos que possam advir dos resultados da avaliação. Uma vez que não existe muita possibilidade de os colaboradores poderem subir de categoria e aumentar as suas responsabilidades compreende-se que, nesta organização, a perceção geral de efeitos para o avaliado se prendam com recompensas monetárias.

*Se tem uma avaliação boa procura uma contrapartida...a empresa não tem, não temos gestão de carreiras...depois da avaliação não há grande retorno para os operadores.*  
(responsável 1)

*Acho que estão sempre à espera que da avaliação vá sair uma coisa de bom, um aumento de categoria, ou de salário ou um prémio, uma pessoa trabalha sempre em função do dinheiro.* (responsável 2)

*...mesmo que não seja reconhecida de outra forma, ao ser positiva (a avaliação) já é bom...se calhar (as recompensas) motivava mais os colaboradores a fazer mais e melhor.* (operador 1)

*...estas pequenas coisas desmotivam, a falta de reconhecimento...não precisa ser muito, uma pequena diferença (no ordenado) já ajuda bastante...já ajudava (existir reconhecimento do bom trabalho), não enche a barriga mas já ajuda, pelo menos a vontade e motivação, o ambiente seria outro.* (operador 2)

*...para mim, uma pessoa que trabalha merece ser recompensada, para saber que realmente o esforço que fez valeu a pena...aqui (na empresa) já não se espera nada (de recompensa).* (operador 3)

*...há pessoas que só pelo facto de serem as melhores e a gestão ou empresa disser, sim senhora foste a melhor parabéns...já é um motivo para o aumento da motivação...*  
(responsável 3)

Um dos objetivos da melhoria do sistema de avaliação passa realmente por premiar os melhores desempenhos, pois é percebido pelas chefias que a sua ausência provoca insatisfação e desmotiva os colaboradores. Neste sentido, será importante recorrer aos resultados da avaliação de desempenho, uma vez que permitem determinar a atribuição de recompensas (Armstrong, 2009; Aguinis, 2009; Caetano, 2008; Ibeogu & Qzturen, 2014; Maund, 2001;

Mathis & Jackson, 2011). Deste modo, e uma vez que a atribuição de recompensas aos melhores desempenhos significa ter pessoas que não são recompensadas por não atingirem o mesmo nível de desempenho, o que pode provocar mau ambiente e conflito, é necessário que se proceda ao esclarecimento de todos os aspetos que envolvem a avaliação, assim como, o que é esperado dos colaboradores para que todos possam atingir o desempenho que é desejado (Aguinis, 2009, Gomes *et al.*, 2008).

Um dos objetivos com a melhoria do sistema em vigor, na visão da responsável pelos recursos humanos da empresa, passa realmente por atribuir compensações aos melhores desempenhos. No entanto, este pode ser um objetivo difícil de concretizar já que a direção da empresa não se mostra muito disponível nesse sentido. Assim sendo, a melhoria proposta terá em conta esse objetivo no sentido de responder à solicitação feita e para que seja possível recorrer à sua informação na altura que a direção percecionar essa mais-valia. Além disso, as melhorias propostas na reformulação do sistema de avaliação vão também de encontro ao outro objetivo, o ajustamento dos desempenhos de forma a contribuir para a melhoria contínua do colaborador.

No que respeita ao processo de avaliação, nas categorias analisadas, percebe-se que duas destas categorias (responsáveis pela avaliação; o que deve ser avaliado) são tidas em conta no sistema de avaliação da empresa. Pois, estão presentes no modelo utilizado, isto é, a ficha de avaliação que o avaliador e avaliado preenchem e na qual são avaliados os comportamentos dos colaboradores. No entanto, as outras três categorias (periodicidade da avaliação; *feedback*; resultados da avaliação) não são tidas em conta no processo de avaliação. Esta realidade, reforça a ideia de que a avaliação de desempenho nesta empresa é tida como algo isolado, como um fim em si mesmo e não um meio de desenvolvimento e melhoria (Gomes *et al.*, 2008).

Esta prática precisa ser alterada para que todo o processo de avaliação seja tido em consideração seguindo regras bem definidas e utilizadas de maneira constante por todos os avaliadores, pois só assim se consegue um sistema mais justo e aceite pelos colaboradores (Aguinis, 2009; Gomes *et al.*, 2008). De forma a obter um sistema de avaliação que permita retirar elações e meios de melhoria contínua, quer para a empresa quer para o colaborador, é necessário que se altere a forma como é realizada a avaliação, atribuindo importância a etapas

essenciais no processo de avaliação como é o caso do *feedback*. A inexistência desta etapa faz com que todo o processo não passe de um papel que os colaboradores preenchem quando lhes é solicitado, criando sensação de vazio mais do que se não existisse um sistema de avaliação formal.

A falta de resultados práticos que advém das classificações da avaliação é outro dos aspetos a ser analisado, percebeu-se pelo contacto obtido na empresa que mesmo que não sejam atribuídos prémios de desempenho, os colaboradores gostam e necessitam saber qual foi o seu resultado da avaliação (Ibeogu & Ozturen, 2014). Desta forma, a empresa ao descorar o *feedback* está a prejudicar a motivação e a melhoria do desempenho dos colaboradores, apenas porque não percebe benefícios em fornecer *feedback* ausente de prémios de desempenho para os melhores e desta forma evita despender do seu tempo (Oliveira-Castro *et al.*, 1995). Esta realidade foi percebida em discursos da direção e de responsáveis de departamentos, aspeto este que induz à conclusão que as chefias não conhecem muito bem os seus colaboradores, esta conclusão parte do princípio que as informações recolhidas junto dos colaboradores sejam verdadeiras.

#### **4.2.3. Reformulação da estrutura dos instrumentos de avaliação**

Depois de analisadas as categorias mais importantes para a resolução do problema, procede-se à reformulação dos instrumentos de avaliação utilizados, no sentido de colmatar as limitações encontradas. Será apresentado o instrumento reformulado para a avaliação dos comportamentos dos avaliados, para a sua construção optou-se pela escala de observação de comportamentos como referido anteriormente.

Um dos aspetos que mais foi tido em conta nesta reformulação, foi a simplicidade. Desta forma, pretende-se evitar resistência por parte de todos os intervenientes da avaliação para que o processo flua de maneira natural mas com base em instrumentos que se pretendem bem definidos (Aguinis, 2009; Almeida, 1996). Uma vez que a organização não tem uma política enraizada no que refere à realização da avaliação, o intuito é dotar este instrumento com características subtis. O que importa neste instrumento é medir os comportamentos, para perceber quais não vão de encontro ao que é desejado e quais se destacam pela positiva, para



desta forma distinguir os desempenhos através dos comportamentos dos avaliados no realizar das suas funções (Bilhim, 2006; Caetano, 1998,2008; Gomes *et al.*, 2008).

Importa referir, que o instrumento de avaliação sobre o qual se dotou mais atenção e esforço foi no modelo utilizado para colaboradores que têm funções de produção. Pois, como explicado anteriormente, é nesse grupo de colaboradores que se percebe mais descontentamento e necessidade de ajustar os desempenhos. Quanto ao instrumento utilizado para avaliar os chefes de departamento, apenas se irá explicitar os níveis de classificação, uma vez que é urgente padronizar esses níveis de forma a dotar o instrumento de menos ambiguidade na interpretação desses níveis. Esta decisão foi tomada em conjunto com a responsável de gestão de recursos humanos da empresa, que foi quem acompanhou este processo.

Instrumento de avaliação de desempenho dos colaboradores:

O que mais chamou a atenção no modelo utilizado foi a falta de definição do que significa cada nível de classificação, o que pode gerar diferentes interpretações. Além disso também se percebeu que a linguagem utilizada não era a mais adequada, o que poderia induzir os avaliados em erro. Também as dimensões em avaliação precisam de alterações, pois além de não serem muito específicas, em alguns casos abarcavam mais que uma afirmação a ser avaliada. Assim, são estes três aspetos que se tenta melhorar.

Para que este instrumento possa evidenciar as melhorias que se pretende, é necessário que se proceda à correção das limitações referidas na análise crítica feita ao processo (implementação) praticado na empresa com o sistema de avaliação anterior. Pois, de pouco servirá alterar o instrumento de avaliação se um conjunto de normas necessárias para a sua adequada utilização não são preenchidas.

De seguida, apresenta-se o novo instrumento de avaliação a ser aplicado aos colaboradores da produção que, como se referiu, deve ser entregue à chefia direta e ao avaliado para a sua autoavaliação. Sendo que, a chefia deve proceder à realização da sua avaliação antes de entregar o formulário ao avaliado.

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

## Instrumento de avaliação do colaborador

Nº do colaborador:

Nome do colaborador: \_\_\_\_\_

Secção: \_\_\_\_\_

Responsável pela avaliação: \_\_\_\_\_

**Instruções de preenchimento:** Para cada unidade de avaliação, escolha um nível de avaliação de 1 a 4 colocando um x

Legenda dos níveis de avaliação: **1**- muito raro

**2** - às vezes

**3** - muito frequente

**4**- sempre

### Unidades de avaliação

### Níveis de avaliação

**1          2          3          4**

#### **Qualidade do trabalho**

Identifica problemas que surgem no desempenho das suas funções e comunica de imediato à chefia				
Efetua as funções de acordo com as instruções, normas e especificações				
Não existem erros de processo do seu trabalho				

## Resultados

A quantidade do trabalho efetuado cumpre os requisitos da função				
--	--	--	--	--

Sugere alternativas praticáveis de forma a melhorar a produção				
--	--	--	--	--

Aplica de forma correta os conhecimentos atualizados da sua função				
--	--	--	--	--

Apresenta bons resultados com pouca ou nenhuma supervisão				
---	--	--	--	--

## Comportamento perante o trabalho

Está presente no seu posto de trabalho, nos dias e horários estabelecidos				
---	--	--	--	--

Quando precisa faltar avisa com antecedência				
--	--	--	--	--

Quando lhe é pedido um esforço extra, como horas extraordinárias, mostra-se disponível				
--	--	--	--	--

Preocupa-se em reduzir os desperdícios				
--	--	--	--	--

Cumpre as normas de higiene e segurança no trabalho				
---	--	--	--	--

Usa corretamente os materiais e equipamentos com que trabalha				
---	--	--	--	--

Assume a responsabilidade pelo que faz				
--	--	--	--	--

### **Cooperação e relação com os outros**

Ajuda os colegas de trabalho e outros colaboradores quando é necessário				
---	--	--	--	--

Partilha o seu conhecimento com os seus colegas de trabalho				
---	--	--	--	--

Respeita as opiniões dadas por colegas e superiores				
---	--	--	--	--

Tem uma atitude amigável com colegas e superiores				
---	--	--	--	--

Tenta não criar ou aumentar situações de conflito				
---	--	--	--	--

### **Adaptação e melhoria**

Preocupa-se em participar nos programas de melhoria existentes na empresa				
---	--	--	--	--

Reage de forma positiva a mudanças e novas formas de trabalho				
---	--	--	--	--

Tem interesse em ganhar novos conhecimentos relacionados com a função				
---	--	--	--	--

Aceita as críticas que contribuam para melhorar o seu desempenho				
--	--	--	--	--

Proceda ao registo dos pontos em que o avaliado não está de acordo com a avaliação atribuída. Quais os pontos em que o seu desempenho tem melhor classificação, de forma a manter esse comportamento e quais os pontos que precisam ser melhorados. No final, registre o que é esperado do avaliado até à próxima avaliação.

Data:

Assinatura avaliador:

Assinatura responsável pela avaliação:

Instrumento de avaliação de desempenho – chefes departamento:

Como já foi referido, no instrumento de avaliação aplicado aos chefes de departamento não se fará qualquer tipo de alteração nas unidades de avaliação. Para isso, seria necessário que este projeto tivesse inserido desde o início uma atenção mais aprofundada sobre este instrumento e os seus intervenientes. Desde a realização das entrevistas, que ficou claro na escolha da amostra que o nível de aprofundamento neste instrumento seria inferior.

No entanto, revelou-se extremamente importante tentar colmatar o principal problema deste instrumento de avaliação, a falta de descrição dos níveis intermédios da escala de classificação. Além disso, sugere-se também uma reformulação de todos os níveis, pois os dois níveis de avaliação que contêm descrição (o mais baixo e o mais alto) apresentam várias afirmações na mesma unidade de análise, o que pode levar a enviesamentos na avaliação. É também sugerido a diminuição dos níveis de avaliação de 6 (Infatizfaz, Necessita Melhorar, Satisfaz, Satisfaz Bem, Muito Bom; Excelente) para 4 (Infatizfaz, Necessita Melhorar, Satisfaz, Satisfaz Muito). A opção de diminuir os níveis de avaliação foi baseada em Almeida (1996), assim como algumas das definições dos níveis intermédios (Necessita Melhorar, Satisfaz), já os níveis mais baixo e mais alto (Infatizfaz, Satisfaz Muito) foram baseados em descrições que o modelo antigo já possuía.

São apresentadas de seguida as tabelas reformuladas, que fazem parte do instrumento de avaliação de desempenho realizado aos responsáveis de departamentos. Importa referir, que o objetivo desta reformulação prende-se com a vontade deste projeto de abarcar todos os colaboradores neste processo de melhoria, para que todos sejam avaliados de forma mais justa e que todas as avaliações permitam atingir os dois principais objetivos deste projeto, ajustar os desempenhos dos colaboradores e recorrer às avaliações para atribuir recompensas.

## Perfil de Trabalho

<b>Unidades de avaliação</b>	<b>Insatisfaz</b>	<b>Necessita Melhorar</b>	<b>Satisfaz</b>	<b>Satisfaz Muito</b>
Organização e Planeamento	Reduzida capacidade de planear e organizar as tarefas e o tempo	Precisa de alguma ajuda para planear e organizar as tarefas e o tempo	Capacidade normal de planear e organizar as tarefas e o tempo	Planeia e organiza as tarefas e o tempo de forma eficiente tendo
Qualidade	Fica muito aquém do que se espera, os erros são frequentes	Precisa aperfeiçoar o rigor no trabalho	Corresponde ao que é esperado	Ultrapassa de forma evidente o que é esperado, contribuindo para a excelência de empresa
Trabalho Sob Pressão	Não consegue que a carga de trabalho interfira na qualidade do trabalho	Por vezes não consegue fugir aos problemas da carga de trabalho extra	Esforça-se para que a carga de trabalho extra não o prejudique no seu trabalho	Alta capacidade de responder ao que é pedido sem deixar que a carga de trabalho interfira
Eficácia no resultado	Fica muito aquém do rendimento esperado	Consegue render o esperado, mas com recurso a ajudas	Tem o rendimento esperado, sendo eficaz	Tem por norma superar o que é esperado
Conclusão Atempada	Demorada análise dos problemas	Procura responder atempadamente ao problema	Tem resposta assertiva ao problema num período aceitável	Passa facilmente da análise para a solução do problema

Fonte: A própria (Adaptado de documentos da empresa, Almeida 1996)

## Responsabilidade

<b>Unidades de avaliação</b>	<b>Insatisfaz</b>	<b>Necessita Melhorar</b>	<b>Satisfaz</b>	<b>Satisfaz Muito</b>
Pontualidade/ Assiduidade	Não cumpre horários, tendo saídas sem justificações	Por vezes não cumpre os horários e já faltou sem justificar	Cumpe os horários e se falta apresenta justificação	Cumpre sempre os horários acordados e nunca se ausenta sem motivos sérios
Autonomia	Apresenta muita dificuldade em tomar opções recorrendo com muita frequência às chefias	Tem receio em tomar decisões, procurando sustentar com outros a sua decisão	Tem por norma decidir por si na maior parte das vezes	Decide com facilidade as opções a tomar, só em situações excecionais recorre a colegas ou hierarquias
Iniciativa e dinamismo	Incapaz de produzir ideias novas e soluções	Tem ideias mas falta consistência na sua formulação	Tem ideias consistentes quando são necessárias	Produce boas ideias, sendo positivo na resolução dos problemas
Bom Senso	Não é ponderado na análise das implicações das suas ações	Tem dificuldade de ponderação em situações mais difíceis	Pondera de forma satisfatória as suas ações	Pondera de forma excelente o resultado das suas ações

Fonte: A própria (Adaptado de documentos da empresa, Almeida 1996)



## Conhecimentos

<b>Unidades de avaliação</b>	<b>Insatisfaz</b>	<b>Necessita Melhorar</b>	<b>Satisfaz</b>	<b>Satisfaz Muito</b>
Conhecimentos Técnicos	Conhecimentos técnicos insuficientes	Conhecimentos técnicos básicos	Conhece bem os procedimentos técnicos das suas funções	Nível de conhecimentos excelente face à função
Capacidade Analítica	Evita questões complexas, tem dificuldade em distinguir o acessório do essencial	Por vezes confunde o que é acessório do essencial	Capacidade de análise coerente quando que é exigido	Capacidade de análises profundas e coerentes, identifica sempre o essencial
Expressão Oral e Escrita	Fraca capacidade de comunicação, ideias pouco claras	Por vezes tem problemas na comunicação das ideias, atrapalhando-se	Sabe transmitir claramente as suas ideias quando é necessário	Transmite sempre com objetividade as suas ideias
Ferramentas Informáticas	Falta de conhecimentos na utilização de ferramentas informáticas indispensáveis ao exercício das funções	Conhecimento de algumas ferramentas informáticas mas de forma básica	Conhece as ferramentas informáticas necessárias para a sua função	Excelente nível de conhecimento, excede as exigências ao exercício da função
Aprendizado	Muito pouco interessado em adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas competências	Mostra algum interesse em desenvolver conhecimentos em determinadas que por vezes não acrescentam nada á função	Interesse em conhecer mais sobre a área de trabalho para se manter atualizado	Grande interesse e motivação para adquirir conhecimentos e competências em novas áreas

Fonte: A própria (Adaptado de documentos da empresa, Almeida 1996)

## Atitude

<b>Unidades de avaliação</b>	<b>Insatisfaz</b>	<b>Necessita Melhorar</b>	<b>Satisfaz</b>	<b>Satisfaz Muito</b>
Motivação	Baixo interesse em assumir responsabilidades e alcançar resultados necessários	Interesse em assumir responsabilidades mas falta de preparo para produzir os resultados necessários	Assume as responsabilidades necessárias e produz os resultados esperados	Grande empenho em assumir responsabilidades e produzir os resultados necessários
Espírito de Equipa	Interessado apenas nos objetivos pessoais, tenta sempre evitar o trabalho em equipa	Interessa-se pela partilha de grupo e colaboração apenas quando lhe é pedido	Facilidade de colaboração e esforço por partilhar conhecimento e interajuda	Grande espírito de colaboração, motiva o trabalho em equipa, compartilha conhecimentos e potencia a entreajuda
Disponibilidade	Frequente indisponibilidade face às diversas solicitações e necessidades	Mostra-se disponível quando é solicitado mas depois acaba por não corresponder	Esforça-se por estar disponível quando assim é necessário	Manifesta total disponibilidade face a qualquer tipo de solicitação
Sociabilidade	De difícil interação com os outros, arranja confusões	Tem grupos nos quais se relaciona bem e outros em que tem problemas	Tem relações de trabalho normais com os outros, procurando ser cordial	De fácil interação, dando-se bem com toda a gente

Fonte: A própria (Adaptado de documentos da empresa, Almeida 1996)

## Perfil comercial

<b>Unidades de avaliação</b>	<b>Insatisfaz</b>	<b>Necessita Melhorar</b>	<b>Satisfaz</b>	<b>Satisfaz Muito</b>
Necessidades dos Clientes	Não consegue entender as necessidades que não são visíveis, identifica apenas as necessidades mais óbvias	Percebe as necessidades que não tenham muita complexidade	Compreende as necessidades que os clientes lhe expressam de forma menos clara	Entende o que está por detrás de aspetos disfarçados
Fidelização dos Clientes	Não sabe desenvolver nem manter relações a longo prazo	Dificuldade em manter as relações a longo prazo	Esforça-se por manter relações de longo prazo	Mantém com facilidade relações de longo prazo
Deteção de Oportunidades	Bastante dificuldade em perceber novas oportunidades	Fraca capacidade em detetar novas oportunidade	Deteta oportunidades de negócio mais óbvias	Facilidade em detetar novas oportunidades de negócio
Capacidade de Negociação	Argumentação pouco convincente e fraca capacidade de diálogo	Baseia a argumentação em aspetos pouco consistentes	Esforça-se por ter argumentação convincente	Cria com facilidade opções face às barreiras encontradas

Fonte: A própria (Adaptado de documentos da empresa, Almeida 1996)

## Perfil de liderança

<b>Unidades de avaliação</b>	<b>Insatisfaz</b>	<b>Necessita Melhorar</b>	<b>Satisfaz</b>	<b>Satisfaz Muito</b>
Motivação da Equipa	Não sabe escutar nem cativar os colaboradores	Tanto ouve a equipa como já não se preocupa	Esforça-se por ter em atenção as opiniões da sua equipa	Capacidade de envolver a equipa na escolha das opções, sabe ouvir e cativar
Coordenação e Controlo	Inseguro e incapaz de organizar e liderar o trabalho em equipa. Muito centralizador	Não organiza ou não controla a equipa de forma adequada. Não delega as tarefas de forma adequada	Organiza, lidera e controla a equipa de forma adequada ao esperado. Delega as tarefas que sejam necessárias	Organiza, lidera e controla a equipa de forma acima das expectativas. Delega as tarefas possíveis e controla os resultados
Capacidade de Formação	Pouco preocupado em desenvolver as capacidades dos colaboradores	Preocupa-se de forma inconstante em desenvolver os colaboradores	Preocupa-se constantemente com o desenvolvimento dos colaboradores	Pratica a formação intensa e demonstra real interesse pelo crescimento profissional dos colaboradores
Servir de Modelo	Não evidencia preocupações em demonstrar exemplos profissionais aceites e definidos pela empresa	Por vezes evidência exemplos que não são tidos como aceites	Esforça-se por demonstrar exemplos em determinadas áreas que os colaboradores/ colegas queiram ter como referência	Segue o modelo constante que é espelho ideal para colaboradores/ colegas o possam ver como um profissional de sucesso

Fonte: A própria (Adaptado de documentos da empresa, Almeida 1996)

## Perfil de gestão

<b>Unidades de avaliação</b>	<b>Insatisfaz</b>	<b>Necessita Melhorar</b>	<b>Satisfaz</b>	<b>Satisfaz Muito</b>
Visão Estratégica	A sua atitude normalmente inviabiliza a concretização da estratégia definida	A sua atitude não tem ajudado na persecução dos objetivos	Vai de encontro ao que a empresa tem como objetivo	Contribui decisivamente para se concretizar a estratégia definida
Gestão de prioridades	Raramente identifica ou define prioridades	Define prioridades mas não lhes dá segmento	Define as prioridades mais importantes e leva-as a bom porto	Define com precisão as prioridades das diversas atividades que desenvolve
Tomada de decisões	Adia constantemente a procura de soluções	Toma decisões que não são nem rápidas nem acertadas	Procura tomar decisões o mais rápido possível e fundamentadas	As decisões são tomadas tendo em conta as suas implicações na gestão de empresa
Gestão de Recursos	Não se preocupa em rentabilizar os recursos disponíveis, quer materiais quer humanos	Por vezes não tem preocupação na forma como gere os recursos disponíveis	Tem uma gestão eficiente dos recursos	Ultrapassa frequentemente os objetivos de rentabilidade sem impacto na qualidade

Fonte: A própria (Adaptado de documentos da empresa, Almeida 1996)

#### **4.2.2. Fases do processo de avaliação**

Apesar da empresa possuir um sistema de avaliação de desempenho, como já se apurou, este processo não tem uma normalização instaurada. Assim sendo, verificou-se a necessidade de elaborar um procedimento mais formal para a implementação do sistema de avaliação de forma a evitar alguns dos problemas encontrados no processo de avaliação em vigor na empresa.

Como se percebeu as maiores falhas do sistema de avaliação existente prendem-se com o processo utilizado, assim o que se procura é deixar os procedimentos a seguir bem claros e definidos para que todos os responsáveis pela avaliação possam seguir o proposto. Pois, a aplicação dos procedimentos ou modelos concebidos dependem da capacidade das chefias em aplicar tais procedimentos à realidade do quotidiano da empresa (Fekete & Rozenberg, 2014).

Em primeiro lugar, defende-se a necessidade de proceder à informação de todos os colaboradores de como será efetuada a avaliação, em que moldes será efetuada, que aspetos irá avaliar, quem será avaliado e por quem, quando serão revelados os resultados e de que forma, quais os resultados práticos da avaliação para os colaboradores. Ao esclarecer todos os colaboradores de todos os aspetos relacionados com a avaliação de desempenho pretende-se envolver toda a organização, fazer com que todos os colaboradores sintam que são parte integrante e importante deste processo.

A segunda etapa refere-se à formação dos colaboradores responsáveis por avaliar, esta fase demonstra-se extremamente importante em qualquer sistema de avaliação de desempenho. Pois, a formação dos avaliadores ajuda a estabelecer a eficácia do próprio sistema, sendo recomendada formação em sala quando se trata de implementar um sistema de avaliação desde o seu início (Caruth & Humphreys, 2008). Apesar da empresa já possuir um sistema de avaliação considera-se pertinente o recurso a esta forma de formação, pois permite a divulgação da informação de forma mais formal.

Nestas sessões, é importante divulgar informação sobre os objetivos do sistema de avaliação de desempenho e os seus efeitos na gestão de pessoas, assim como os procedimentos a utilizar no processo de avaliação (Caetano, 2008). No caso específico da empresa, a formação deve também expor aspetos como a explicação dos instrumentos de

avaliação, assim como as suas dimensões, sensibilizando os avaliadores para os riscos existentes numa avaliação subjetiva, assim como para os problemas que advêm do subaproveitamento dos dados obtidos nas classificações. Além disso, a formação deve incidir sobre aspetos referentes à entrevista de *feedback*, de forma a evitar que esta etapa acrescente mais problemas que benefícios se não for bem encaminhado (Caetano, 2008).

Tendo sido sugerido que a avaliação deve ter uma periodicidade anual, chegada essa altura, os avaliadores devem proceder à avaliação dos seus colaboradores antes de entregar o formulário aos avaliados, assim como devem elaborar um *feedback* consciente e baseado no real desempenho do colaborador. Após o colaborador se autoavaliar, a chefia responsável pela avaliação deve proceder o mais rapidamente possível à reunião de *feedback* juntamente com o avaliado de forma a identificar os pontos de avaliação positivos, reforçando a sua continuidade e identificar os pontos negativos sugerindo um caminho de melhoria, mas começando pelos pontos positivos (Bouskila-Yam & Kluger, 2011). Além disso o avaliado deve ser ouvido e as suas contribuições devem ser analisadas durante a entrevista de *feedback* (Almeida, 1996; Chiavenato, 2008).

Após essa fase terminada, todos os dados obtidos no processo de avaliação devem ser recolhidos pela responsável do sistema de avaliação de forma a serem tomadas medidas de encontro aos objetivos pelos quais se implementou a avaliação de desempenho. No caso da empresa em questão, os objetivos passam por objetivos de carácter *Administrativo* (permitir atribuir compensações) e de *Desenvolvimento* (permitir melhorar os desempenhos dos colaboradores) (Aguinis, 2009; Maund, 2001; Mathis & Jackson, 2011).

Entende-se que no caso dos objetivos de foro de *Desenvolvimento*, para além da chefia direta, a responsável pelo sistema de avaliação, deve ter um papel importante na definição dos objetivos e comportamentos esperados pelos colaboradores, assim como na análise dos resultados das avaliações. Pois, desta forma desenvolve as políticas de gestão relacionadas com esses critérios de forma a gerir os recursos humanos alinhados com o objetivo da organização (Camara, 2015). No que refere aos objetivos de foro *Administrativo*, no caso de não ser possível atribuir prémios/compensações aos colaboradores com melhores desempenhos, sugere-se que mesmo assim a administração e a responsável pelo processo de avaliação adotem uma postura de reconhecimento por esses desempenhos e procurem demonstrar o papel importante que esses colaboradores representam para a empresa.

Potenciando a continuidade dos comportamentos que potenciam o bom desempenho (Buckingham & Clifton, 2001 referido por Aguinis *et al.*, 2012).

No final de todo este processo, recomenda-se que se proceda á avaliação do processo de avaliação de forma a identificar as suas consequências para os colaboradores e para a organização para que a sua eficácia seja melhorada (Caetano, 2008). Pretende-se perceber o que correu menos bem, os obstáculos e dificuldades para que se possa melhorar. Para isso propõe-se que sejam ouvidas opiniões de avaliadores e avaliados.





## **Conclusão**

Com o término deste projeto são várias as inferências que se podem tirar, mas antes de serem apresentadas as conclusões sobre o problema em análise, faz-se uma breve referência aos aspetos que poderiam ser melhorados.

Na elaboração deste projeto foram encontradas algumas dificuldades que podem ter limitado a execução deste projeto. Teria sido importante a existência de uma observação do quotidiano da empresa, assim como do desempenho das funções dos colaboradores. Este contacto continuado e mais prolongado, poderia permitir detetar alguns desvios em relação às respostas fornecidas na entrevista. Uma vez que, isso não foi possível por uma questão de disponibilidade da nossa parte, é necessário entender as informações como as mais sinceras possíveis.

Além disso, seria útil possuir informação sobre um teste piloto do processo de avaliação de desempenho proposto, contudo isso não se verificou viável no tempo disponível para a conclusão do projeto. No entanto, o contacto com a empresa mantém-se e o teste será realizado num período oportuno, procedendo-se depois aos ajustes necessários.

Outra limitação deste projeto, passa pela opção de focar mais a atenção da melhoria do modelo de avaliação de desempenho dos colaboradores da secção da produção. Seria agora importante proceder a uma análise mais aprofundada do modelo utilizado para os chefes de departamento, de forma a perceber se todas as dimensões se enquadram na realidade das suas funções.

Quanto às conclusões gerais obtidas com a realização deste projeto, destaca-se o facto da empresa em questão realmente necessitar de um novo processo para realizar a avaliação de desempenho. A intervenção deste projeto incidiu sobre um momento crítico, uma vez que a responsável pela gestão de recursos humanos começa a perceber a importância desta ferramenta. Sendo possível alertar que a avaliação de desempenho não pode ser encarada como um fim em si mesma mas como uma ferramenta que deve ser utilizada para atingir objetivos traçados.

O processo utilizado não tem qualquer funcionalidade de gestão de pessoas e existe fundamentalmente porque é obrigatório. Percebeu-se, pela informação recolhida, que o grande problema do sistema de avaliação relaciona-se com a falta de atenção e importância que é atribuída a este processo, pois os colaboradores não estão descontentes em serem avaliados, mas sim em não obterem nada com essa avaliação (nem aspetos relacionados com recompensas, nem *feedback* em relação ao seu desempenho). Assim sendo, o principal problema, baseia-se com a falta de cuidado que o processo apresenta, ou seja, não os responsáveis não percebem este processo como uma fonte de gestão estratégica dos seus recursos humanos. Não retiram as mais-valias que este sistema permite, por não ter uma uniformização no que refere ao processo utilizado.

Assim sendo, o contributo deste projeto passou por elucidar quais os aspetos do processo do sistema de avaliação que precisam de melhoria, tais como: formalização da periodicidade da avaliação; implementação da entrevista de *feedback*; necessidade de se proceder ao esclarecimento de qual é o desempenho desejado; entre outros. Para além disso, foi proposto um guia com as fases da implementação do sistema da avaliação, para tentar colmatar o problema da falta de uniformização do processo. Dois pontos importantes de melhoria, sugeridos neste projeto passam pela formação dos avaliadores, para os dotar de mais competências para serem responsáveis em avaliar os seus colaboradores. Assim como, ao longo de todos os aspetos de melhoria propostos se tentou demonstrar que só através de uma gestão de recursos humanos integrada e interligada aos objetivos da empresa se obtém mais competitividade e melhoria contínua.

As alterações propostas para o instrumento de avaliação assentam num modelo focado nos comportamentos do avaliado, que têm influência no resultado final do seu trabalho. Ao focar e propor opções para resolver os problemas do sistema existente na empresa, espera-se que a avaliação de desempenho traga aspetos positivos para a organização, que esta consiga retirar deste processo a informação precisa para atingir o seu objetivo de alinhar os desempenhos dos colaboradores com que é esperado deles, compensando também os melhores desempenhos. Para tal terá de deixar de encarar este processo como mais um procedimento em tantos outros e dar-lhe a devida importância desde a administração até a base da empresa.

## Referências bibliográficas

Atwater, L., & Waldman, D. (1998). 360 degree feedback and leadership development. *Leadership Quarterly*, 9, 423-426.

Almeida, F. N. (1996). *Avaliação de desempenho para gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.

Aguinis, H. (2009). An Expanded View on Performance Management. In J. W. Smither & M. London (Eds.). *Performance management: putting research into action*. San Francisco: Jossey-Bass.

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: the strengths-based approach. *Business Horizons*, 55, 105-111.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (11nd ed.). London: Kogan Page.

Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos* (3a ed.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo* (5ª ed.). Lisboa: Edições 70.

Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21, 137-147.

Caetano, A. (1998). *Avaliação de desempenho – metáforas, conceitos e práticas* (2a ed.). Lisboa: Editora RH.

Caetano, A. (2008). *Avaliação de desempenho: O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.

Chiavenato, I. (2008). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Caruth, D., & Humphreys, J. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32.

Camara, P. B. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (2a ed.). Lisboa: Editora RH.

Demyen, S., & Popa, I. L. (2014). Methods of determining the level of performance achieved by human resources in small and medium sized enterprises, using the analysis of specific indicators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 43-50.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.

Fernandes, A. (1994). *Métodos e regras para elaboração de trabalhos académicos e científicos*. Porto: Porto Editora.

Frenandes-Aráoz, C. (2007). Making people decisions in the new global environment. *MIT Sloan Management Review*, 49(1), 17-20.

França, A. (2008). *Práticas de recursos humanos*. São Paulo: Editora Atlas.

Fekete, M., & Rozenberg, I. (2014). The practical model of employee performance evaluation. *Human Capital Without Borders: Knowledge and Learning for Quality of Life*, 141-149. (Portoroz, Slovenia, June 2014).

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (2a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Ibeogu, P. H., & Oztüren, A. (2014). Perception of justice in performance appraisal and effect on satisfaction: empirical findings from northern cyprus banks. *Procedia Economics and Finance*, 23, 964 – 969. (Praga, Czech Republic, October 2014).

Legge, K. (1995). HRM: Rhetoric, reality and hidden agendas. In J. Storey (Ed.). *Human resource management:: a critical text*. London: Routledge.

Minayo, M.C.S. (2007) *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde* (10ª ed.). São Paulo: HUCITEC.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning

Maund, L. (2001). *An introduction to human resource management: theory and practice*. New York: Palgrave.

Mone, E., Eisinger, C., Guggenheim, K., Price, B., & Stine, C. (2011). Performance management at the wheel: driving employee engagement in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 205-212.

Oliveira-Castro, G. A., Lima, G. B. C., & Veiga, M. R. M. (1995). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, 31(3), 38-52.

Prendergast, C., & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance Evaluation. *European Economic Review*, 37, 355-365.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rocha, J. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

Storey, J. (1995). Human resource management:: Still marching on, or marching out?. In J. Storey (Ed.). *Human resource management:: a critical text*. London: Thomson.

Sepehrirad, R., Azar, A., & Sadeghi, A. (2012). Developing a hybrid mathematical model for 360-degree performance appraisal: A case study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 844-848.

Tavares, M. (2011). *Gestão de pessoas: Novos rumos desta função nas organizações*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124-134.

Vala, J. (1986). A análise de conteúdo. In A. Santos Silva & J. Madureira Pinto (Eds.) *Metodologia das ciências sociais*. Porto: Edições Afrontamento.

Van der Heijden, B. I. J. M., & Nijhof, A. H. J. (2004). The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 493-511.

Van Dijk, D., & Schodl, M.M., (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In: J. D. Wright (Ed.). *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. Oxford: Elsevier.

## **Apêndices**





## **Apêndice 1. Guião de entrevista Administração**

O meu nome é Sara Costa, sou aluna de mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Uminho, estou a desenvolver um projeto nesta empresa sobre de forma a melhorar o vosso sistema de avaliação de desempenho.

Agradeço a vossa colaboração e desde já asseguro que não existem respostas certas ou erradas o que importa é a vossa opinião honesta.

Gostaria de pedir autorização para gravar a entrevista de forma a facilitar o meu trabalho. Garanto que a gravação será destruída depois da entrevista ser transcrita. Asseguro que todo o que for dito será confidencial.

### Nº entrevista

1- Qual a Visão, Missão e Estratégia da empresa?

2- Como caracterizaria a GRH que é efetuada na sua empresa? Quais as práticas?

3- Considera importante avaliar o trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores? Porquê?

4- Quando iniciaram a avaliação de desempenho na empresa? Porquê?

5- Quais as fases que compõem a avaliação de desempenho?

- os colaboradores têm conhecimento de quando vão ser avaliados e quais os critérios que vão ser analisados;

- quem avalia quem;

- como é feita a análise aos dados recolhidos pela avaliação, e quem a faz;

- como é dado o *feedback*;

6- Na sua perspetiva, quais deverão ser os objetivos da avaliação de desempenho?

7- Quais os efeitos que pretende atingir com a melhoria do sistema de avaliação de desempenho?

8- Qual a sua apreciação global sobre o desempenho dos colaboradores avaliados (preocupações, aspetos a melhorar, causas dos problemas de desempenho)

9- Qual a relação da avaliação de desempenho com as políticas de GRH e com as práticas de GRH?

Questões de caracterização da empresa: 1; 8

Questões de conhecimento geral: 2; 3; 6; 9

Questões sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa: 4; 5;

Questões sobre opinião acerca de melhorias do sistema de avaliação: 7;

## **Apêndice 2. Guião de entrevista Chefes de Secção**

O meu nome é Sara Costa, sou aluna de mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Uminho, estou a desenvolver um projeto nesta empresa sobre de forma a melhorar o vosso sistema de avaliação de desempenho.

Agradeço a vossa colaboração e desde já asseguro que não existem respostas certas ou erradas o que importa é a vossa opinião honesta.

Gostaria de pedir autorização para gravar a entrevista de forma a facilitar o meu trabalho. Garanto que a gravação será destruída depois da entrevista ser transcrita. Asseguro que todo o que for dito será confidencial.

Nº Entrevista:

### I- Dados do entrevistado

Idade:

Habilitações escolares:

Estado civil:

Filhos:

Experiência profissional:

Categoria profissional:

Antiguidade na empresa:

Antiguidade na função:

Forma de acesso à empresa:

### II – Questões relacionadas com a avaliação de desempenho

1- Como caracterizaria a GRH que é efetuada na sua empresa? Quais as práticas?

2- Em que consiste, para si, a avaliação de desempenho?

3- Quais as fases que compõem a avaliação de desempenho?

- os colaboradores têm conhecimento de quando vão ser avaliados e quais os critérios que vão ser analisados;

- quem avalia quem;

- como é feita a análise aos dados recolhidos pela avaliação, e quem a faz;
- como é dado o *feedback*;

4- Acha que o sistema de avaliação de desempenho é entendido de forma clara assim como a razão da sua utilização?

5- Acha importante a utilização de um sistema de avaliação de desempenho? Porquê?

6- Acha que o sistema de avaliação de desempenho desenvolvido na empresa é adequado? Porquê? E acha-o justo? Porquê?

7- Como acha que a avaliação deve ser feita:

- Por quem? (superior hierárquico; superior hierárquico e autoavaliação; superior hierárquico, autoavaliação e pares; 360°C)

- Com que frequência?

- Como? (focar as capacidades das pessoas; focar os comportamentos; focar os resultados)

8- Na sua avaliação de desempenho, acha que os aspetos mais importantes são tidos em conta? Dê exemplos.

9- Como se sente ao pensar em ser avaliado/a?

10- Na sua opinião, quais os efeitos que a avaliação de desempenho deve ter para o trabalhador (nomeadamente em termo de recompensas, formação)?

11- Considera as compensações, como seguros de saúde, ginásio etc., como uma boa forma de ser recompensado/a pelo seu esforço?

12- Para si, como deveriam ser comunicados os resultados da avaliação?

13- Se pudesse fazer alterações para melhorar o sistema de avaliação de desempenho quais seriam (abarcando aspetos positivos e negativos da avaliação de desempenho atual)?

14- O que pensa ser mais difícil num processo de avaliação?

15- Como se sente ao pensar em avaliar?

16- Na sua perspetiva, quais as vantagens e/ou desvantagens que a avaliação de desempenho traz para a empresa e para o trabalhador?

17- Qual a relação da avaliação de desempenho com as políticas de GRH e com as práticas de GRH?

Questões de conhecimento geral: 1; 2; 3; 5; 16; 17

Questões sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa: 4; 6; 8

Questões sobre opinião acerca de melhorias do sistema de avaliação: 7; 12; 13

Questões sobre sentimentos provocados pela avaliação: 9; 10; 11; 14; 15

### **Apêndice 3. Guião de entrevista Operadores**

O meu nome é Sara Costa, sou aluna de mestrado de Gestão de Recursos Humanos da Uminho, estou a desenvolver um projeto nesta empresa sobre de forma a melhorar o vosso sistema de avaliação de desempenho.

Agradeço a vossa colaboração e desde já asseguro que não existem respostas certas ou erradas o que importa é a vossa opinião honesta.

Gostaria de pedir autorização para gravar a entrevista de forma a facilitar o meu trabalho. Garanto que a gravação será destruída depois da entrevista ser transcrita. Asseguro que todo o que for dito será confidencial.

Nº Entrevista:

#### I- Dados do entrevistado

Idade:

Habilitações escolares:

Estado civil:

Filhos:

Experiência profissional:

Categoria profissional:

Antiguidade na empresa:

Antiguidade na função:

Forma de acesso à empresa:

#### II - Questões relacionadas com a avaliação de desempenho

1- Como caracterizaria a GRH que é efetuada na sua empresa? Quais as práticas?

2- Em que consiste, para si, a avaliação de desempenho? E o que sabe sobre o sistema de Avaliação de Desempenho utilizado pela empresa?

3- Acha que o sistema de avaliação de desempenho é entendido de forma clara assim como a razão da sua utilização?

- 4- Acha importante a utilização de um sistema de avaliação de desempenho? Porquê?
- 5- Acha que o sistema de avaliação de desempenho desenvolvido na empresa é adequado? Porquê? E acha-o justo? Porquê?
- 6- Como acha que a avaliação deve ser feita:
- Por quem? (superior hierárquico; superior hierárquico e autoavaliação; superior hierárquico, autoavaliação e pares; 360°C)
  - Com que frequência?
  - Como? (focar as capacidades das pessoas; focar os comportamentos; focar os resultados)
- 7- Na sua avaliação de desempenho, acha que os aspetos mais importantes são tidos em conta? Dê exemplos.
- 8- Como se sente ao pensar em ser avaliado/a?
- 9- Na sua opinião, quais os efeitos que a avaliação de desempenho deve ter para o trabalhador (nomeadamente em termo de recompensas, formação)?
- 10- Considera as compensações, como seguros de saúde, ginásio etc., como uma boa forma de ser recompensado/a pelo seu esforço?
- 11- Para si, como deveriam ser comunicados os resultados da avaliação?
- 12- Se pudesse fazer alterações para melhorar o sistema de avaliação de desempenho quais seriam (abarcando aspetos positivos e negativos da avaliação de desempenho atual)?

Questões de conhecimento geral: 1; 2; 4;

Questões sobre o sistema de avaliação de desempenho da empresa: 3; 5; 7

Questões sobre opinião acerca de melhorias do sistema de avaliação: 6; 11; 12

Questões sobre sentimentos provocados pela avaliação: 8; 9; 10